



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas
2008

**Ana Sofia Penedo
Rodrigues**

Comunicação Multilingue, uma Ferramenta Estratégica

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Dr.^a Gillian Grace Owen Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutor Anthony David Barker
professor associado da Universidade de Aveiro

Doutora Maria Helena Almeida Beirão de Araújo e Sá
professora associada da Universidade de Aveiro

Doutora Gillian Grace Owen Moreira
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Quero agradecer aos meus pais, pelo estímulo e apoio incondicional que sempre me deram, em todas as ocasiões; obrigada pela vossa paciência, pela vossa dedicação, mas sobretudo pela vossa grande amizade. Estar-vos-ei eternamente agradecida.

Aos meus manos queridos, cúmplices de inúmeras brincadeiras e momentos de descontração.

Ao meu mais recente apoiante, companheiro nos bons e maus momentos. Obrigada pela compreensão e ternura sempre manifestadas, apesar do «débito» de atenção.

À Dr.^a Gillian Moreira. Obrigada pela partilha de conhecimentos, pela orientação e pelo tempo que dedicou a este projecto. Espero ter prestado um bom trabalho e não ter, nunca, defraudado as suas expectativas.

Gostaria ainda de expressar o meu particular agradecimento a todas as pessoas que colaboraram comigo neste projecto de investigação:

- ao Dr. Luís Costa e à Dr.^a Anabela Junqueira da Huf Portuguesa;
- à Dr.^a Tânia Teixeira do Grupo Labesfal;
- à Dr.^a Fernanda Cerqueira e ao Dr. Raul Machado do Grupo Visabeira;
- ao Dr. Márcio Matos do Grupo Martifer;
- ao Eng. Pedro Prata e ao Dr. Vítor Carvalho da Habidecor;

A todos os que participaram directa ou indirectamente na preparação desta dissertação.

palavras-chave

Globalização, Sociedade de Informação, Estratégia de Lisboa, Competitividade, Competências em Línguas Estrangeiras, Comunicação Multilingue, Internacionalização.

resumo

Esta dissertação tem como principal objectivo analisar os factores de desempenho económico e de competitividade empresarial num contexto marcado pelos desafios da era pós-industrial, tais como a globalização, a economia do conhecimento e as mudanças tecnológicas. Tendo em consideração que estes desafios oferecem a possibilidade de aceder a novas oportunidades económicas, a União Europeia lançou a Estratégia de Lisboa, na tentativa de transformar a Europa na economia mundial mais dinâmica e competitiva baseada no conhecimento. Não obstante, de forma a cumprir os objectivos delineados, o desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras, numa sociedade multilingue, é considerado primordial. Ao fomentar a aprendizagem de línguas estrangeiras, estar-se-á a apoiar o processo de internacionalização de muitas empresas europeias e, consequentemente, a melhorar os níveis de competitividade europeus. Assim, esta dissertação expõe uma perspectiva teórica acerca desta temática, incluindo os resultados de um estudo levado a cabo com cinco empresas do distrito de Viseu.

keywords

Globalization, Information Society, Lisbon Strategy, Competitiveness, Foreign Language Skills, Multilingual Communication, Internationalization.

abstract

This dissertation aims at contributing to the on-going discussion about economic performance and the competitiveness of businesses, bearing in mind post-industrial challenges, such as: globalization, the knowledge-based economy and technological change. Considering that these challenges offer substantial economic opportunities, the European Union launched the Lisbon Strategy, seeking to make Europe the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world. However, in order to achieve the Lisbon objectives and targets, the development of foreign language skills in a multilingual society is regarded as essential. By stimulating foreign language learning, we are supporting the internationalisation process of many European companies and, therefore, European competitiveness levels. This dissertation presents a theoretical perspective on these issues and the results of a study carried out with five companies in the Viseu district.

Índice	6
Lista de Quadros	8

Comunicação Multilingue, uma Ferramenta Estratégica

Introdução	9
1 Desafios da Era Pós-Industrial	11
1.1 A Globalização	12
1.2 A Sociedade de Informação	15
2 Estratégia de Lisboa	18
2.1 Principais Orientações Políticas	19
3 Globalização e Sociedade da Informação: que competências?	25
4 Uma União Europeia Multilingue	31
5 As Competências Linguísticas e a Internacionalização das Empresas Europeias	36
6 A Estratégia de Crescimento do XVII Governo Constitucional Português	43
7 A competência multilingue nas empresas portuguesas	46
7.1 Apresentação do projecto	47
7.2 Apresentação dos resultados	52
7.3 Análise e implicação dos resultados	62
Conclusão	65
Referências Bibliográficas	67
Webliografia	70
Anexos	73
Anexo 1) Principais Orientações Políticas da Estratégia de Lisboa	74
Anexo 2) Políticas para a Criação de um Espaço Europeu de Investigação ...	76
Anexo 3) Guião da Entrevista	77

Anexo 4) Entrevista Huf Portuguesa – Fábrica de Componentes p/Automóvel, Lda.	78
Anexo 5) Entrevista Martifer Solar S.A.	84
Anexo 6) Entrevista Grupo Visabeira SGPS, S.A.	90
Anexo 7) Entrevista Habidecor – Indústria Têxtil p/Habitação, Lda.	96
Anexo 8) Entrevista Labesfal – Laboratórios Almiro S.A.	106

Lista de Quadros

1	As oito competências-chave	29
2	Tipos de contactos com o estrangeiro	52
3	Estratégia de internacionalização	53
4	Línguas estrangeiras utilizadas	54
5	Tipo de cuidados a ter ao lidar com empresas estrangeiras	55
6	Critérios de selecção na escolha de colaborador para Deptº Exportação ...	55
7	Tipo de competências adicionais necessárias	56
8	Benefícios resultantes da posse de recursos humanos multilíngues	57
9	Medidas adoptadas no âmbito de uma estratégia de internacionalização ...	59
10	As principais orientações políticas da Estratégia de Lisboa	74
11	O espaço europeu de investigação	76

Introdução

A era contemporânea demarca-se pelas profundas alterações registadas a nível económico. Se um por um lado a globalização favoreceu a crescente interdependência dos mercados internacionais, o valor atribuído ao conhecimento está a revolucionar a organização do trabalho nas sociedades actuais.

Grosso modo, estes fenómenos vieram introduzir novas variáveis concorrenciais nas economias mundiais, gerando a necessidade de reestruturar os paradigmas de competitividade económicos vigentes, de forma a beneficiar, na íntegra, das oportunidades daí decorrentes.

Neste contexto, a União Europeia delineou a Estratégia de Lisboa para relançar as economias europeias e aumentar a sua competitividade. Verificou-se, contudo, que estes desafios impõem às instituições empresariais novas formas de actuação internacionais, exigindo para tal profissionais devidamente preparados.

Assim, o bom desempenho internacional das empresas depende da posse de efectivos linguística e culturalmente capazes. Por outras palavras, Lisboa torna clara a necessidade de aprender línguas estrangeiras e vem favorecer o reconhecimento do estatuto do multilinguismo na Europa.

Deste modo, esta dissertação tem como objectivo geral analisar a crescente importância da competência multilíngue e o respectivo contributo para a competitividade económica, crescimento e melhoria do emprego, no quadro da política europeia para o multilinguismo.

Atentando na sua estrutura, assenta em sete capítulos fundamentais, sendo que o primeiro capítulo fornece uma contextualização dos acontecimentos que distinguem a era pós-industrial, nomeadamente a globalização e o desenvolvimento de uma sociedade baseada na informação.

Por sua vez, o segundo capítulo foca as principais orientações políticas da UE no âmbito da Estratégia de Lisboa, quer em termos sociais e ambientais, quer ao nível da instauração de uma sociedade da informação.

O terceiro capítulo apresenta uma breve reflexão sobre as novas necessidades que se fazem sentir na Europa em matéria de competências profissionais, concedendo especial destaque à competência multilíngue.

O quarto capítulo trata da questão do multilinguismo na Europa, reforçando a importância da aprendizagem de línguas estrangeiras para o aumento dos níveis de

competitividade das economias europeias e chama à atenção para o estatuto de língua franca que o inglês goza na sociedade moderna.

O quinto capítulo refere-se às várias estratégias de internacionalização, e em particular à exportação, dada a sua vitalidade para a sobrevivência das empresas europeias. Salienta, ainda, o facto de as empresas necessitarem de determinadas condições para levar a cabo uma internacionalização bem sucedida.

Para além disso, reporta-se a um estudo solicitado pela Comissão Europeia chamado “ELAN: Efeitos na economia europeia da escassez de competências em línguas estrangeiras nas empresas”, cujo objectivo é fornecer informação prática sobre a utilização das competências linguísticas pelas PME e o seu impacto no desempenho das empresas.

Já o capítulo seis procura analisar o programa governamental português e a respectiva estratégia linguística para uma agenda de crescimento.

Por último, o sétimo capítulo tem como objectivo principal avaliar a percepção de algumas empresas portuguesas quanto ao valor atribuído à competência multilíngue. Deste modo, apresenta o projecto de investigação levado a cabo no enquadramento desta dissertação, os respectivos resultados e suas implicações práticas.

Adicionalmente, há que reconhecer que esta é uma mera linha de análise, plausível no âmbito do contributo das línguas e culturas estrangeiras para o sucesso das políticas europeias. Não obstante, é pertinente referir que é de facto importante formar recursos humanos para interagir num mercado laboral globalizado e prepará-los para integrar equipas de trabalho multiculturais.

1. Desafios da Era Pós-Industrial

Muitas foram as descobertas levadas a cabo pelo homem desde que este se apercebeu da sua capacidade de criar novas coisas, de ter ideias, de gerar conhecimento. De facto, ao longo dos anos a humanidade atravessou diversas fases de evolução, sendo que de todas elas, talvez a mais fascinante seja a era da industrialização, dado o seu cariz verdadeiramente revolucionário.

A industrialização foi um fenómeno que se começou a declarar na segunda metade do século XVIII, atingindo o auge por volta de 1850 e morrendo, sensivelmente, cem anos mais tarde. Verificaram-se melhoramentos praticamente em todas as áreas de actividade humana com principal ênfase nas áreas científicas, mas, acima de tudo, registou-se uma profunda alteração nas relações laborais e das formas de viver. Tal como o próprio nome referencia, esta era demarcou-se não só pela franca utilização de máquinas nas principais tarefas de produção, optimizando níveis e recursos produtivos, mas também pela desvalorização do trabalho efectuado pelo homem.

De um modo geral, as grandes alterações introduzidas pela industrialização prendem-se com os aumentos de produtividade e de rendimentos que vieram modificar os padrões de consumo das populações, favorecendo o processo de urbanização e o crescimento demográfico. (Blumer, 1990)

Esta tendência alongou-se até ao final da II Guerra Mundial, altura em que o trabalhador industrial tradicional começa a perder terreno para os «trabalhadores do conhecimento», visto que estes conseguem conciliar a vertente teórica e prática do trabalho. Por outras palavras, os colaboradores que reuniam outro conjunto de saberes teóricos começavam a desempenhar um papel cada vez mais importante na nova era que estava prestes a despontar. Assim, sucede-se a sociedade pós-industrial, mais conhecida como Era da Informação e do Conhecimento. (Drucker, 1959)

Um dos aspectos mais característicos desta nova era, é, sem dúvida, a preponderância do digital sobre o físico. Ao fim de dois séculos, a sociedade industrial deu lugar a uma sociedade marcada pela transição da produção de bens para uma economia de serviços, pelo franco ritmo de mudança, pelo domínio de profissionais de cariz técnico, pela centralidade do saber teórico para a inovação, pela gestão do desenvolvimento técnico, pela criação de uma nova tecnologia intelectual, pela rapidez nas comunicações, pelo volume de informação... Na verdade, tem-se verificado uma revolução tecnológica, virada para as tecnologias de informação e que começou a reestruturar a base material da sociedade contemporânea. (Masi, 1999)

De acordo com Castells (2002), a revolução tecnológica teve origem num contexto histórico de reestruturação mundial do capitalismo, acabando mesmo por desempenhar um papel decisivo nesse processo. Assim, a nova sociedade pós-industrial é, claramente, de cariz capitalista e informacional, apresentando algumas diferenças em termos históricos nos vários países, consoante o respectivo passado, as suas raízes culturais e o tipo de interação estabelecida entre o capitalismo global e a tecnologia da informação. Para além disso, na estrutura informacional, a receita para altos níveis de produtividade reside na tecnologia de produção de conhecimentos e no processamento de informação.

Deste modo, esta configuração social implicará, sempre, um ajustamento das sociedades, dos países, das pessoas à nova realidade, impondo novos desafios económicos, sociais, políticos, entre outros, às sociedades pós-industriais.

1.1 A Globalização

O conceito de globalização é algo demasiado complexo e abrangente. Não há uma definição exacta e consensual. Convém, no entanto, procurar entender minimamente o que se entende por globalização, as suas origens, as suas vantagens/desvantagens e clarificar as suas principais dimensões.

Genericamente, após o culminar da Guerra Fria, que acabou por dominar o panorama internacional durante quatro longas décadas, registava-se uma certa propensão para planear o futuro em termos globais e para a aplicação de políticas económicas a «nível transnacional». Por sua vez, assistiu-se ao despontar de outro tipo de preocupações internacionais, sobretudo, ao nível da democratização, do desenvolvimento equitativo e sustentado, da protecção ambiental, do pluralismo cultural, dos direitos humanos e do governo global. (Falk, 1999)

Assumindo que o processo de globalização abraça várias dimensões, teremos à partida uma diversidade conceitual considerável. *Grosso modo*, Simões (1997) defende que a globalização poderá ser encarada como *o processo de desenvolvimento das inter-relações à escala mundial, em que cada país está ligado aos outros através de uma complexa teia de laços e de acontecimentos, de tal modo que decisões e acções tendo lugar numa parte do Mundo podem acarretar consequências significativas para indivíduos ou organizações localizados em áreas distantes*.

É certo e sabido que o desenvolvimento tecnológico no plano dos transportes, das comunicações e dos sistemas de informação integrados veio reduzir as barreiras aos

movimentos internacionais e promover a circulação de pessoas, bens, capital e todo o tipo de conhecimentos – económicos, sociais, culturais, linguísticos... Neste sentido, foi o aumento do volume das comunicações que impulsionou uma maior interacção entre as pessoas, facilitando a partilha de informação a vários níveis.

Para Teixeira (2005), a ideia de globalização diz respeito à visão de um mundo no qual se verifica uma diminuição significativa das discrepâncias entre os vários mercados internacionais e sentenciando à morte alguns produtos típicos de certas regiões. Consequentemente, as empresas vêem-se forçadas a globalizar o seu modo de actuação, sob pena de deixarem de ser competitivas.

Theodore Levitt (1983) foi o primeiro a referir-se ao fenómeno da globalização dos mercados. O autor encara o progresso tecnológico como uma força económica, responsável pela criação de uma nova realidade comercial – a emergência de mercados globais para produtos de consumo standardizados a uma escala inimaginável.

Adicionalmente, faz uma distinção entre empresas globais e multinacionais. Assim, classifica de empresas multinacionais aquelas que actuam num determinado número de países e que adaptam os seus produtos à situação de cada país, tendo encargos acrescidos. Por sua vez, as empresas globais marcam presença em todo o mundo, com os mesmos produtos e com custos reduzidos.

Entre os principais factores que favorecem o processo de globalização é conveniente salientar: os factores de mercado, directamente relacionados com a crescente tendência para a homogeneização dos hábitos e necessidades de consumo; o factor custo, já que as economias de escala são mais rentáveis; as variáveis externas, tais como a remoção das barreiras alfandegárias, o rápido progresso tecnológico ou a existência de novos métodos de comunicação mais eficazes; e os factores concorrenciais particularmente devido à interdependência entre os vários mercados, pois o (in)sucesso num determinado mercado poder-se-á reflectir num outro mercado. (Teixeira, 2005)

O processo de globalização cobre diversas dimensões, falando-se, assim, de uma «Globalização Financeira», relacionada, *e. g.*, com o despontar de novos mercados financeiros, uma «Globalização da Produção e dos Mercados» marcada pelo aumento de empresas globais, uma «Globalização da Tecnologia» e uma «Globalização dos Modos de Vida e Padrões de Consumo», fazendo com que uma pessoa em Portugal tenha acesso aos mesmos produtos que outra nos EUA. (Simões, 1997)

Num quadro de constantes avanços tecnológicos, permitindo o surgimento de meios e formas de comunicação aperfeiçoados, as empresas vêem-se como que forçadas a enveredar por este caminho. No entanto, uma estratégia de globalização não

apresenta somente vantagens. É verdade que a globalização possibilita, entre outros aspectos, uma redução de custos devido às economias de escala, uma melhoria dos níveis de qualidade pela concentração num número mais reduzido de produtos lançados mundialmente, um aumento da capacidade concorrencial dada a adoção de uma estratégia global e a intensificação das preferências do consumidor, tendo em consideração que o reconhecimento global do produto gera maiores níveis de confiança por parte do consumidor.

No entanto, é importante considerar as potenciais desvantagens de optar por um plano estratégico de alcance global. Pode dar-se a situação de o produto ser demasiadamente estandardizado e deixar de satisfazer em pleno as necessidades do consumidor. A centralização excessiva do processo de produção num determinado país pode, igualmente, gerar uma certa distância em relação a consumidores locais de outros países ao deixar de atender às suas necessidades específicas. Para além disso, é pertinente referir que ao adoptar uma estratégia global, estar-se-á a optar por uma estratégia de comunicação e marketing generalista, o que, a longo prazo, pode revelar-se desastroso, pois estará a descurar particularismos linguístico-culturais. (Teixeira, 2005)

Não obstante, são cada vez mais as empresas que procuram a internacionalização dos seus negócios, mas que seguem uma tendência oposta à defendida por T. Levitt. Por outras palavras, tem-se verificado um incremento no número de segmentos de mercado de pequenas dimensões, com produtos customizados. Tal deve-se, sobretudo, ao grande desenvolvimento tecnológico, facilitando uma maior flexibilização da produção. (*idem*)

De facto, num período recente, tem-se verificado que as empresas que não tentam uma adaptação dos seus produtos aos mercados locais, ao nível das suas práticas de marketing, raramente alcançam pleno sucesso.

Neste contexto, é relevante referir que o fenómeno da globalização veio fomentar o desenvolvimento de um novo tipo de marketing – Marketing Internacional. Esta nova tipologia defende a importância de se considerar, cuidadosamente, todas as oportunidades que podem despontar nos vários mercados, independentemente do local em que existe esse mesmo mercado. (Guptara, 1990)

Os processos de venda, distribuição, produção e promoção diferem, consideravelmente, nas diferentes partes do mundo. Logo, a ideia de tentar comercializar produtos já existentes em mercados estrangeiros da mesma forma que o fazem em mercados internos talvez não seja a mais adequada. Exportar é muito custoso. Envolve todo o esforço de um mercado interno para além das instruções de como lidar com línguas e culturas diferentes, novos sistemas de distribuição e operação...

O marketing internacional, porém, é ainda susceptível de evoluir, dando agora lugar ao marketing transnacional ou intercultural. Para Gupta (1990) o marketing intercultural *toma o que vê como um produto ou serviço global e tenta repartir todo o esforço de marketing em cadeia de uma forma particularmente sensível no que diz respeito às diferenças culturais entre os países (...).*

De um modo geral, a globalização veio expor as empresas e as economias a níveis de competitividade mais acentuados, provocando uma mudança institucional. Ainda assim, a globalização traz, igualmente, importantes oportunidades económicas. O segredo está em descobrir quais os factores que permitem estimular as capacidades das empresas e das economias nacionais, de forma a transformar os novos desafios e contingências em vantagem e crescimento económicos.

1.2 A Sociedade da Informação

Tal como já foi referido, actualmente surgem novas formas de conceber as sociedades contemporâneas. Um dos aspectos mais marcantes da sociedade pós-industrial é a preponderância da informação, que se tornou uma característica distintiva do mundo moderno.

Neste contexto, Webster (2002) diz-nos que vivemos numa era da informação, por outras palavras, habitamos uma «e-sociedade», orientada pelo rápido fluxo de informação e que conduziu à emergência de uma economia da informação global. Logo, depreende-se que a informação e o conhecimento estão no centro da nossa sociedade actual, originando, por isso, uma Sociedade da Informação (SI).

Segundo o autor, esta SI teve um grande impacto, sobretudo, a nível tecnológico, económico, ocupacional, espacial e cultural. É certo e sabido que as novas tecnologias são um dos mais visíveis indicadores dos tempos modernos e são, comumente, interpretadas como um símbolo da sociedade da informação. Por outro lado, houve não só um rápido incremento do valor económico das actividades relacionadas à informação, mas também um declínio do número de ocupações associadas à indústria transformadora, dando lugar a um aumento significativo do número de trabalhadores a manusear conhecimento. Logo, a preponderância das ocupações modernas é encontrada no trabalho ligado à informação, a nova matéria-prima essencial do processo produtivo.

Paralelamente não será demais acentuar que as novas redes de informação unem inúmeros espaços geográficos, exercendo um grande impacto na organização do tempo

e do espaço. Estamos, assim, perante a visão de uma sociedade em rede que opera a nível nacional, internacional e global, minimizando limitações espaço-temporais. Por sua vez, os hábitos culturais contemporâneos reflectem o rápido fluxo de informação. Tendo em consideração que vivemos num ambiente saturado de novas tecnologias, a forma como estabelecemos contacto com os outros irá, automaticamente, processar-se de acordo com os novos instrumentos de comunicação.

Neste sentido as tecnologias viabilizam, não só novas formas produtivas, mas também de comunicação. Poder-se-á dizer que as novas tecnologias vieram introduzir alterações significativas no modo como o ser humano percebe a realidade e como interage entre si. Para além do mais, constituem um instrumento privilegiado de modernização das empresas europeias e de manutenção e desenvolvimento do emprego.

Uma das tecnologias mais recentes e que tem gerado maior impacto é, sem dúvida, a Internet. Esta surgiu de um projecto de pesquisa militar no período da Guerra Fria. O seu uso foi proliferando lentamente, sendo que no início limitava-se a ser usada somente no meio académico. Actualmente a Internet é usada por milhares de pessoas em todo o mundo, 24h por dia.

Ao falar da Internet, é inevitável reflectir sobre o impacto que teve nos negócios, tanto na óptica do consumidor, como da organização. Os seus utilizadores vêem-se confrontados com um manancial de informação à sua disposição, com novas formas de entretenimento, com a possibilidade de obter respostas quase imediatas.

Os níveis de utilização da Internet cresceram astronomicamente na última década, dando origem à emergência de um mercado electrónico. A própria comunicação está a afirmar-se como um negócio mundial e, simultaneamente, está a fortalecer o processo de globalização das actividades económicas. (Comissão Europeia, 1998)

A cada dia que passa surgem novos modelos de negócios, particularmente nos sectores da informação. As empresas, incluindo as PME, estão a estabelecer redes de trabalho mundiais no que diz respeito à investigação, à produção, à montagem e à distribuição. A vasta gama de actividades, agora tecnicamente possíveis, só poderá ser devidamente explorada num quadro de abrangência internacional. Poder-se-á dizer que o comércio electrónico está a acrescentar uma nova dimensão à economia global. (*idem*)

Segundo a Comissão Europeia (2000a), a Internet proporciona consumos intermédios com preços mais moderados, a redução do número de inventários, uma diminuição de tempo de colocação dos produtos no mercado, custos de transacção e de entrada nos mercados reduzidos, conferindo ainda uma dimensão global aos negócios.

Afirma-se, assim, um novo formato económico, a economia digital. No fundo, esta refere-se ao facto de as actividades económicas serem grandemente suportadas pelas TIC que, por sua vez, tornam o acesso, o processamento e o armazenamento da informação consideravelmente mais fácil e barato. A verdade é que a Internet desempenha um papel central na redução dos custos inerentes a qualquer actividade económica, tornando os mercados mais eficientes e competitivos e, conseqüentemente, aumentando a produtividade da economia. (*idem*)

De um modo geral, os mercados financeiros foram os primeiros a sofrer modificações, devido às inúmeras possibilidades criadas pelo ciberespaço. O facto de ser possível interagir instantaneamente, aumentou significativamente a interdependência global dos mercados.

Neste contexto, poder-se-á dizer que a Sociedade de Informação tem como principais impulsionadores o surgimento das novas tecnologias e a conseqüente afirmação da economia digital. Adicionalmente, a utilização generalizada das TIC está a gerar novos serviços e novas necessidades em termos de competências que consigam suportar a nova infra-estrutura global comunicativa.

Deste modo, o advento da SI apresenta-se, mais do que tudo, como uma oportunidade de abertura a novos mercados, não só para as grandes multinacionais mas também para as pequenas e médias empresas. No fundo, há a destacar o quão importante é para as empresas dispor de um conjunto de ferramentas que lhes permita tirar proveito desta conjuntura e aumentar a sua competitividade.

2. Estratégia de Lisboa

A visão de um espaço Europeu coeso surgiu, ainda, no século XX com o intuito de vencer os conflitos do passado e do presente e de lutar por interesses comuns. Assim, a União Europeia (EU) foi criada, não só, para *assegurar a paz, prosperidade e estabilidade às suas populações*, mas também, para *consolidar a reunificação do continente, garantir a segurança, promover um desenvolvimento económico e social equilibrado, vencer os desafios da globalização e preservar a diversidade dos povos europeus*. [http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_1/index_pt.htm]

Nas últimas décadas, porém, o velho continente tem vindo a debater-se seriamente com os novos desafios da era pós-industrial, sobretudo com a globalização, o desenvolvimento das TIC e a emergência de uma nova economia. A verdade é que estas variáveis deram origem a novos paradigmas de competitividade económica, evidenciando a necessidade de elaborar um plano de acção estratégico, de forma a poder usufruir, em pleno, de todas as vantagens e oportunidades daí provenientes.

Neste contexto, o Conselho Europeu, reunido em Lisboa em Março do ano 2000, delineou um plano designado «Estratégia de Lisboa» (EL). De um modo geral, poder-se-á dizer que o grande intuito deste projecto de acção estratégico, que se alonga até ao ano de 2010, se relaciona com a afirmação de um espaço económico europeu mais competitivo à escala mundial, baseado no conhecimento.

Na verdade, o Conselho da União Europeia (2000) definiu, como meta de longo prazo, *tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social*.

No geral, esta estratégia aborda três grandes questões. Se, por um lado, reconhece as dificuldades em manter o modelo social europeu e a qualidade de vida dos europeus, sem que seja fomentado um ambiente mais competitivo, por outro, encara o modelo social europeu como motor de criação de competitividade. Para além disso, identifica a mudança para uma economia do conhecimento como um elemento impulsionador do crescimento económico europeu.

Não obstante, encarar a EL somente como uma forma de criar uma economia mais competitiva, apoiada no conhecimento, é demasiado redutor. Ela é, antes de mais, um meio de esboçar um novo espaço europeu, no qual os cidadãos europeus registam uma maior qualidade de vida, com maiores níveis de emprego e bem-estar. Paralelamente, expressa a necessidade premente em tirar partido das novas oportunidades de um

mercado globalizado, consequência de uma economia baseada no conhecimento. Logo, a EL implica um reajustamento de vários sectores - Emprego, Inovação e Investigação, Coesão Social, Ambiente, - e o aumento de competitividade só se irá registar, caso sejam estabelecidas sinergias entre os respectivos sectores. (Apolinário, 2007)

Neste sentido, e tal como referido pelo Conselho da União Europeia (2000), *a consecução deste objectivo pressupõe uma estratégia global* que vem estabelecer novas orientações, sobretudo, num domínio político, ambiental, social e económico. (cf. Anexo 1), página 74)

2.1 Principais Orientações Políticas

De facto, sempre que a UE adopta novas práticas, é necessário corroborar a devida aplicação nos vários Estados-Membros, por outras palavras, há que recorrer a uma estrutura política. Tendo esta finalidade em mente, e no âmbito da EL, a União adoptou um método aberto para a coordenação entre os vários países aderentes.

De acordo com Rodrigues (2003), esta metodologia *passa pela identificação de boas práticas e de indicadores de referência, e traduz-se finalmente em planos nacionais com metas e medidas concretas, adaptadas a cada caso nacional*. Adicionalmente, há que ajustar este método às particularidades de cada domínio a que é aplicado. A autora argumenta, ainda, que *este método combina coerência europeia e respeito pela diversidade nacional*.

Por sua vez, a sua denominação de método «aberto» de coordenação justifica-se, sobretudo, pelo facto de as directivas europeias poderem ser, por um lado ajustadas, e por outro, avaliadas nos respectivos contextos nacionais. Neste sentido, a Comissão Europeia apresenta as orientações-base, procede a acções de monitorização regulares, podendo inclusivamente fazer advertências aos seus membros, mas tendo em linha de consideração eventuais limitações contextuais. (*idem*)

Para além disso, é importante destacar que a adopção do método de coordenação aberto, pretende conferir um certo cariz europeu às áreas políticas propostas pela EL, nomeadamente à educação, à chamada sociedade de informação, às actividades de I&D, à inovação, entre outras.

Igualmente relevante é a promoção do crescimento económico, sem que isso implique uma maior deterioração ambiental. O sucesso de uma qualquer economia e a qualidade de vida das suas populações são directamente suportados pelo conjunto de

recursos que estão à sua disposição. Logo, o uso eficaz dos recursos concorre para uma economia sustentável, trazendo benefícios económico-sociais adicionais.

Na verdade, a dimensão ambiental foi acrescentada, pelo Conselho Europeu de Estocolmo, em 2001, às dimensões política, económica e sociais definidas na EL. Não obstante, a Comissão Europeia (2001a) defende que o grande objectivo preconizado por esta estratégia *exige que o crescimento económico apoie o progresso social e respeite o ambiente, que a política social favoreça o desempenho económico e que a política de ambiente seja economicamente eficiente.*

Por sua vez, a visão de uma política ambiental economicamente eficiente deverá ser um «catalisador para os decisores políticos e a opinião pública», gerando novas oportunidades de investimento a longo prazo. Paralelamente, refere que os principais obstáculos ao desenvolvimento sustentável - entre eles as alterações climáticas, a perda de biodiversidade, as grandes quantidades de resíduos, a perda de solos, os desequilíbrios regionais, o envelhecimento da população e a pobreza - são a consequência directa do tipo de processos produtivos e tecnológicos adoptados no passado. (*idem*)

Ao longo do tempo, praticamente todas as orientações dos modelos sociais europeus transparecem a predominância de determinados valores, tais como a justiça social, a solidariedade, a liberdade, a paz, a democracia... No entanto, e mais uma vez, a Europa assiste a um conjunto de alterações significativas, obrigando a uma acção rápida e eficaz.

Peneda (2007) identifica o fenómeno da globalização e os desequilíbrios demográficos como as principais causas do desassossego europeu. A título de exemplo, a globalização veio fomentar a deslocalização de várias empresas. Logo, muitas localidades vêm-se agora desprovidas de postos de trabalho, essenciais para a sobrevivência das suas populações. Como consequência, regista-se um aumento acentuado das taxas de desemprego, instala-se um clima de instabilidade e desconfiança, levando à deterioração da qualidade de vida das pessoas. É impensável que a política social europeia se mantenha alheia a estas questões, sem que tome precauções.

Mediante esta conjuntura, há que tomar medidas, de forma a evitar que a nova economia baseada no conhecimento venha complicar os problemas sociais já existentes ao nível do desemprego, pobreza e exclusão social. Assim, neste domínio, a EL centra-se na reestruturação do modelo social europeu, combatendo os ditos fenómenos sociais e aumentando consideravelmente o investimento na qualificação de Recursos Humanos

(RH), no sentido de favorecer a passagem para uma economia digital. (Conselho Económico e Social, 2005)

De facto, a União Europeia há muito que se apercebeu que o advento de uma SI traria múltiplas vantagens económico-sociais para os europeus. Todavia, a preocupação com o fomento de uma sociedade baseada no conhecimento começou a tornar-se mais notória no Conselho da União Europeia em Copenhaga, ainda em 1993. No âmbito das orientações para a renovação económica europeia do séc. XXI, o Conselho defendia a necessidade de criar uma área de informação comum, de forma a estimular uma nova revolução tecnológica. Para tal, seria imprescindível desenvolver uma infra-estrutura europeia para a informação, que funcionasse como uma grande via de comunicação da economia do futuro e instigasse a indústria da informação.

Ainda no âmbito da construção de uma sociedade do conhecimento, foi publicado o conhecido Relatório Bangemann que anunciava uma nova revolução apoiada na informação, capaz de melhorar, significativamente, não só a qualidade de vida dos cidadãos europeus, mas também a eficiência do modelo social e económico europeu. Por outro lado, previa profundas mudanças no modo de interpretação das sociedades e organizações europeias, destacando o papel central da educação como suporte ao despontar de novas profissões e competências, a necessidade de estimular actividades de investigação, a criação de novos mercados na SI europeia e, ainda, o surgimento de inúmeras oportunidades de negócio a nível global, entre outras. (Comissão Europeia, 1994a) Curiosamente, e com base neste relatório, o Conselho da União Europeia (1994) considerou a afirmação de uma sociedade do conhecimento uma ocasião particularmente favorável ao progresso económico e social, sublinhando, contudo, o papel fulcral dos aspectos linguístico-culturais para uma adequada implementação de uma sociedade de informação de cariz europeu.

Não obstante, a criação de uma SI era um projecto que se adivinhava moroso e complexo, carecendo de acção em várias áreas e de monitorização permanente. Estando consciente desse facto, a Comissão Europeia começou por elaborar planos de acção ligeiramente menos abrangentes. A título de exemplo, pode referir-se a comunicação «Europe's Way to the Information Society» que defendia a rápida actuação da Comissão em quatro principais áreas: o enquadramento legal e regulamentar; as redes, serviços básicos, aplicações e conteúdos; os aspectos sociais e culturais; e ao nível da promoção da sociedade do conhecimento. (Comissão Europeia, 1994b) Esta proposta, porém, sofreu alterações no ano de 1996 com o estabelecimento de novas prioridades no contexto de uma SI.

Assim, a Comissão Europeia (1996) definiu como novas prioridades políticas: a melhoria do enquadramento empresarial e a promoção do desenvolvimento das empresas; o investimento no futuro, através do enriquecimento da base de conhecimentos, do aperfeiçoamento dos sistemas educativos e de formação, ajustando as competências às novas exigências do mercado de trabalho, e ainda, da aposta no desenvolvimento sustentável; a orientação para as pessoas, consideradas o maior capital da Europa, assegurando, por exemplo, a diversidade cultural; e por fim, a necessidade de lidar com o desafio que assumia, cada vez mais, um carácter global pela melhoria da integração global e da definição de normas globais.

No final da década de 90, o fenómeno da globalização apresentava uma grande magnitude que, conjugada com as medidas de promoção para uma Sociedade de Informação, gerava novas lacunas nos sistemas económico-sociais europeus. Uma dessas falhas prendia-se com criação de uma estrutura facilitadora do mercado electrónico, *i. e.*, a economia *online*. O maior fluxo e rapidez das comunicações deram origem a um mercado electrónico que suporta, em simultâneo, o processo da globalização e o desenvolvimento em rede das várias actividades económicas. Consequentemente, as inúmeras oportunidades económicas e sociais provenientes da afirmação de um «e-mercado» só podiam ser devidamente exploradas num contexto internacional. (Comissão Europeia, 1998)

Deste modo, claramente se depreende que este encadeamento de medidas culminou com a implementação da Estratégia de Lisboa que veio, sobretudo, reforçar os objectivos traçados para o espaço europeu no âmbito da criação de «uma sociedade de informação para todos». É pertinente evidenciar, contudo, que a transição para uma economia dinâmica e baseada no conhecimento requer um pacote de acções específico, particularmente ao nível da difusão do uso das tecnologias da informação, do fomento de políticas para a investigação e desenvolvimento e de políticas para a empresa e a inovação. (Conselho da União Europeia, 2000)

No enquadramento da difusão do uso das TIC, a Comissão esboçou um projecto conhecido como «eEuropa». De um modo geral, aquilo que a Comissão Europeia (1999) pretendia alcançar com esta iniciativa, era um incremento na vulgarização do uso de tecnologias da informação, tendo como um dos principais objectivos a fundação de uma Europa digitalmente instruída, sustentada por uma cultura empresarial apta a financiar e a desenvolver novos conhecimentos. Para tal propôs uma actuação rápida em dez áreas, consideradas fulcrais.

Uma dessas áreas está, inevitavelmente, associada à necessidade de fomentar as competências tecnológicas das camadas mais jovens da União. Essas competências abrangem, sobretudo, o domínio da Internet e dos recursos multimédia, a utilização destes mesmos recursos para adquirir novas competências, e ainda, a aquisição de competências-chave, tais como o trabalho colaborativo, a criatividade, a multidisciplinaridade, a adaptabilidade, a comunicação intercultural e a capacidade de resolução de problemas. Neste enquadramento, foi igualmente destacada a importância dos conteúdos educacionais reflectirem a diversidade linguística e cultural da Europa.

As restantes medidas dizem respeito ao acesso mais barato à Internet, ao desenvolvimento do comércio electrónico principalmente no âmbito das PME, a uma Internet mais rápida para investigadores e estudantes, à concessão de capital de risco para as PME de alta tecnologia, à participação dos deficientes na comunidade electrónica, sendo que as redes de cuidado electrónico devem estar preparadas para disponibilizar serviços multilíngues específicos que garantam uma maior autonomia e segurança aos utentes.

No seguimento desta iniciativa, era mais do que evidente o rápido crescimento da economia digital ou «e-economia», praticamente suportado pela Internet. Ainda assim, o pleno usufruto das vantagens de mercado electrónico requer mudanças ao nível tecnológico, organizacional, educacional e cultural.

Por sua vez, tornar-se-á bastante difícil desenvolver uma sociedade da informação, sem que seja definida uma política de investigação e desenvolvimento mais atractiva. Sendo esta uma das principais metodologias de gerar conhecimento, terá que obrigatoriamente desempenhar um papel de grande relevância na sociedade actual.

A Europa está claramente a ficar para trás em relação aos EUA e até mesmo a alguns países asiáticos no que toca a investimentos para a criação de uma SI e a verdade é que a investigação e a tecnologia fomentam a criação de novos postos de trabalho, determinando os níveis de competitividade, emprego e qualidade de vida dos cidadãos europeus. Assim, a Comissão Europeia (2000b) definiu um conjunto de medidas que esperam, ainda, pela devida implementação. (cf. Anexo 2), página 76)

Indubitavelmente, a criação de uma simbiose entre educação, inovação e investigação continua a ser um dos principais desafios que se coloca à EU. Somente através desta interacção conseguirá a Europa assegurar a sua vitalidade económica e o bem-estar das suas populações.

A Estratégia de Lisboa foi aprovada com unanimidade. Todos os Estados-membros reconheceram a necessidade de traçar novas metas mais ambiciosas e adequadas aos

desafios que se colocam, interna e internacionalmente. Contudo, e tendo por base o facto de a generalidade dos participantes não ter dado a necessária importância às resoluções da Cimeira de Lisboa de 2000, os resultados na prática ficam muito aquém das expectativas.

Portugal não é excepção. Volvidos oito anos a estrutura empresarial portuguesa apresenta, ainda, um fraco nível de competitividade o que impossibilita, por sua vez, uma redução das taxas de desemprego, acentuando outras carências sociais. Por outras palavras, as empresas portuguesas precisam de rever o seu planeamento estratégico, caso queiram revitalizar a sua posição no mercado europeu.

Neste sentido, o Conselho Económico e Social (2005) salienta a importância das empresas promoverem a constante renovação de conhecimentos dos seus trabalhadores, isto porque *a formação ao longo da vida é um dos instrumentos fundamentais para a adaptabilidade das organizações aos novos contextos económicos e para a transição da economia portuguesa para uma economia competitiva, baseada no conhecimento*. Por sua vez, é aconselhável um maior incentivo à mobilidade de recursos humanos qualificados, pelo facto de isso fomentar a capacidade de internacionalização das empresas portuguesas.

3. Globalização e Sociedade da Informação: que competências?

Tendo em consideração os muitos desafios da sociedade contemporânea, há um factor que se afirma como nuclear para o desenvolvimento económico e bem-estar social das populações, a competitividade. A competitividade, porém, é um conceito envolto numa imensa complexidade.

Muitas são as definições associadas à competitividade. Não obstante, é pertinente salientar que o seu significado está intrinsecamente relacionado com o contexto em que se verifica. Para Amaral (2008) aquela define-se pela *capacidade das empresas produzirem bens e serviços, numa base sustentável, de forma mais eficiente que as suas competidoras, quer em termos dos factores-preço, quer dos não-preço (factores de ordem qualitativa)*. Por outras palavras, as empresas com produtos melhores e mais baratos são mais produtivas, logo tornam-se mais competitivas.

Ainda que a noção de produtividade seja, comumente, identificada como um dos principais indicadores de competitividade, tal não se verifica na totalidade. Assim, os factores que influenciam a competitividade das empresas, para além da produtividade, são: a eficiência energética, a qualidade e o melhoramento contínuo, a inovação tecnológica dos produtos, o volume de exportações, a capacidade de rápida adaptação às novas necessidades e tendências de mercado e os recursos humanos (qualificações, competências, motivação, criatividade), entre outros. (Paulo & Gouveia, 2007)

Curiosamente, nos tempos da economia do conhecimento, as empresas e as regiões rivalizam não só na inovação de produtos, mas também na posse de «cérebros». Entenda-se por cérebros, uma mão-de-obra devidamente qualificada e preparada para os desafios de uma sociedade que preconiza a aprendizagem ao longo da vida. Deste modo, pode mesmo dizer-se que *o conhecimento é talvez o factor mais crítico da competitividade*. (Amaral, 2008)

É relevante salientar que durante um longo período, os trabalhos de investigação levados a cabo na área do crescimento económico negligenciaram os factores internos de influência sobre o crescimento e o progresso, *i.e.*, os progressos tecnológicos e o capital humano, centrando-se largamente nos investimentos em capital físico. Consequentemente, após alguns estudos, concluiu-se que aspectos como o capital humano e o conhecimento são importantes factores indutores de desenvolvimento e que, por essa razão, a educação fomenta a prosperidade económica de uma nação. As pessoas tornam-se, assim, valiosos activos económicos.

Numa sociedade onde a globalização, a evolução tecnológica e as tecnologias da comunicação destacam o valor do capital humano, a concepção de educação e formação contínua surge a par de uma consciencialização gradual da preponderância dos processos de aquisição e de actualização dos conhecimentos e competências. A qualidade dos RH é agora interpretada como o futuro da competitividade económica.

Na verdade, verificou-se uma variação subtil no discurso político. Para trás ficaram as promessas de emprego para todos, dando lugar a promessas de empregabilidade. Esta tendência assinala a importância dada à educação e às capacidades dos indivíduos, de forma a haver uma maior adequação às necessidades do mercado de trabalho.

Segundo Brown (2005), a economia do conhecimento gerou um mercado de trabalho global, no qual somente aqueles países que possuem uma mão-de-obra devidamente qualificada conseguem ser competitivos. A teoria do capital humano reconhece os talentos humanos, o conhecimento e as capacidades como factores decisivos no aumento de produtividade e interpreta a educação e outras formas de formação profissional como um investimento.

Deste modo, a criação de uma economia de conhecimento baseado num alto nível de competências é, claramente, um processo resultante do acentuado desenvolvimento tecnológico que força as empresas, os governos e os próprios indivíduos a investir em si, dado o aumento considerável na procura de trabalhadores com facilidade no manuseamento de informação.

Ainda assim, a competitividade de um determinado país não depende exclusivamente das qualificações profissionais da sua população. O papel das competências em gerar produtividade e competitividade irá sempre variar consoante o sector e a organização. A contribuição geral do capital humano para a competitividade das economias nacionais irá, logicamente, variar ao nível dos tipos, dos níveis e da distribuição dos activos por ramo económico, até porque não há sistemas educativos totalmente homogéneos. (Green, 2005)

É particularmente complexo interpretar quais as competências em falta, porque, em primeiro lugar, os resultados são sensíveis aos vários ciclos económicos, e em segundo lugar, as competências apontadas baseiam-se nos aspectos que as entidades patronais compreendem como sendo um problema. De forma a identificar com precisão as capacidades laborais em falta, seria necessária uma investigação bem mais rigorosa.

Antes de mais, há a ressaltar o facto de uma sociedade baseada no conhecimento ser, à partida, uma sociedade apoiada nas pessoas, na sua capacidade criativa e de

aprendizagem. No fundo, o novo modelo social ao defender a aprendizagem ao longo da vida, está igualmente a estimular a prosperidade económica.

A educação e a formação profissional tornam-se, assim, instrumentos insubstituíveis na tarefa de preparar todas as camadas sociais para enfrentar e se ajustar às novas exigências de um novo contexto económico e social. É muito importante que todos possuam as necessárias ferramentas para integrarem um mundo que está em permanente transformação.

Não será demais reflectir, ainda que brevemente, sobre o impacto que o avanço tecnológico teve na educação e, sobretudo, nos recursos e materiais pedagógicos disponíveis. Actualmente, o processo de aprendizagem pode processar-se com recurso a novos instrumentos, desde bibliotecas informatizadas, ensino à distância, serviços de aprendizagem electrónica, CD-ROMs, bases de dados temáticas, televisão interactiva... Por outras palavras, no âmbito de uma aprendizagem multimédia, há um manancial de possibilidades para adquirir conhecimento.

Neste contexto, Rodrigues (2003) considera imperativa a reestruturação dos principais perfis profissionais e da criação de um repertório de competências básicas, segundo os novos paradigmas do conhecimento. Curiosamente, os avanços tecnológicos estão a originar novas necessidades em termos de competências. Formou-se uma estrutura global de comunicação, minimizando as distâncias e estimulando serviços de comunicação avançada.

Assim, os europeus deverão ser capazes de conviver num mundo globalizado, marcado por fortes contrastes sociais, económicos e linguístico-culturais, de utilizar as novas tecnologias, de navegar no ciberespaço, de se empenhar no processo de construção europeia, de tomar atitudes ambientalmente conscientes, entre outros. Mas, para que tal se verifique há que haver um conjunto básico de aptidões, adquiridas através da aprendizagem ao longo da vida, e estabelecidas num âmbito europeu – *competências em TI, línguas estrangeiras, cultura tecnológica, espírito empresarial e competências sociais*. (*idem*)

Por sua vez, Crespo (2001) partilha a opinião de que a nova cultura de aprendizagem deve ter como objectivo primordial a qualificação dos agentes produtivos, fomentando o aperfeiçoamento de capacidades que vão mais além da normal aquisição de conhecimentos. Logo, torna-se indispensável que os cidadãos europeus percebam a importância do «saber» e das oportunidades que isso lhes poderá trazer.

Para além disso, reconhece a necessidade do desenvolvimento mais exigente de competências, invocando o conceito de «competência transversal» que se actualiza e transfere aos diferentes contextos de vida dos indivíduos.

Numa Europa que promove a livre circulação de bens e pessoas é fundamental que a formação promova o aperfeiçoamento das capacidades dos indivíduos num conjunto de áreas, de forma a puderem obter um bom desempenho profissional num espaço cada vez mais global e competitivo. As mais recentes directrizes da Comissão Europeia (2007a) para o crescimento e o emprego fazem menção à abertura dos mercados dentro e fora da Europa tirando partido da globalização, à melhoria da resposta às necessidades do mercado de trabalho, ao alargamento do investimento em capital humano e à adaptação dos sistemas de educação e formação em resposta às novas exigências em matéria de competências.

De facto, há a apontar duas questões de grande debate na Europa, nomeadamente quais as qualificações e as competências mais procuradas e como é que estas irão alterar o futuro, não havendo quaisquer margens para dúvidas de que a renovação dos factores de competitividade da economia europeia e a melhoria da produtividade devem apoiar-se no surgimento das novas competências dos recursos humanos.

Antes de avançar, é conveniente esclarecer o conceito de competências-chave. Assim, este refere-se ao *conjunto de conhecimentos, competências e atitudes transferíveis e multifuncionais de que todos os indivíduos precisam para a sua realização pessoal, para a inclusão social e para o emprego.* (Azevedo, 2006)

Há algum tempo, a Comissão Europeia (2001b) encarava a capacidade de pleno manuseamento das novas tecnologias da informação e da comunicação como a principal competência básica para a correcta implantação de uma sociedade do conhecimento. Não obstante, atribuía à aprendizagem de novas línguas e culturas um papel meramente estratégico na adaptação da Europa face a uma economia mundializada e a uma sociedade multilíngue.

Porém, a verdade é que o desenvolvimento tecnológico fomentou o rápido crescimento da economia digital, acelerando ainda mais o fenómeno da globalização e gerou novas necessidades comunicativas no seio das empresas. A dinâmica do mercado electrónico é de tal forma que elimina barreiras geográficas e, de forma inversa, acentua as diferenças linguísticas, já que é decisivo para o sucesso da transacção o estabelecimento de comunicação em tempo real.

Actualmente, o domínio de uma determinada língua é perspectivado não só a nível local, mas também global, já que constitui uma excelente oportunidade para aceder a

novas culturas e identidades. Assim sendo, as necessidades em termos linguísticos são cada vez maiores, já que se verifica a aprendizagem de outros idiomas para além do materno, não só pelo benefício do comando dos mesmos, mas principalmente pela sua «transversalidade», dado que possibilita o acesso a outras áreas do saber. Consequentemente, e tendo em atenção que o sistema linguístico de uma sociedade influi na sua identidade cultural e na forma como interpreta o mundo envolvente que conhece justamente através da linguagem, o domínio de várias línguas proporcionará uma experiência mais rica de outras culturas. (Crespo, 2001)

Deste modo, sendo que um dos grandes objectivos da EU se prende, por um lado, com a capacidade de desenvolvimento de actividades profissionais num espaço globalizado e, por outro, com a integração das pessoas em equipas de trabalho multiculturais, o desenvolvimento de competências ao nível da linguagem e das várias línguas constitui uma meta fulcral para a devida materialização desses objectivos.

Neste âmbito, será pertinente analisar as capacidades que a UE, no seguimento da EL, considera como fundamentais para promover a aprendizagem ao longo da vida. Para além das competências em Ciência e Tecnologia, há a salientar, por um lado, as competências linguísticas, quer na língua materna, quer em línguas estrangeiras, e por outro, o interesse no aspecto cultural da interacção humana. (cf. Quadro 1)

Quadro 1 - “As Oito Competências-Chave”	
Comunicação na Língua Materna	Capacidade para exprimir e interpretar pensamentos, sentimentos, opiniões e factos de forma oral e escrita (ouvindo, falando, lendo e escrevendo) e interagir linguisticamente de modo apropriado num vasto conjunto de contextos sociais e culturais.
Comunicação numa Língua Estrangeira	Envolve, para além das principais dimensões da capacidade de comunicação na língua materna, os processos de mediação e entendimento cultural. O nível de competência depende de vários factores e na capacidade de ouvir, falar, ler e escrever.
Literacia Matemática e Competências Básicas em Ciência e Tecnologia	Capacidade para usar adição, subtracção, multiplicação e divisão e estabelecer rácios no cálculo mental e escrito; conjunto de conhecimento e a metodologia empregue para explicar o mundo natural; aplicação do conhecimento para modificar o meio natural como resposta às necessidades e vontades humanas.
Competências Digitais	Uso da tecnologia multimédia para encontrar, armazenar, criar, apresentar, interpretar e trocar informação.
Aprender a Aprender	Disposição e capacidade para organizar e regular a sua própria aprendizagem, gerir eficazmente o seu tempo, resolver problemas, adquirir, processar, avaliar e assimilar novos

	conhecimentos e aplicar conhecimentos e competências numa variedade de contextos.
Competências Interpessoais e Cívicas	Ser capaz de participar de modo eficiente e construtivo na vida social e interagir nas relações um-a-um e em grupo.
Sentido de Iniciativa e Espírito Empresarial	Propensão para cada um induzir mudanças próprias e capacidade para acolher, apoiar e adaptar a inovação que surge de factores externos. Assumir responsabilidade pelas suas acções, positivas e negativas, desenvolvendo uma só estratégia, estabelecendo objectivos e alcançando-os, e estar motivado para obter sucesso.
Expressão de uma Consciência Cultural	Apreciação da cultura popular e dos costumes sociais em geral e capacidade para apreciar literatura, arte, música e outras formas de expressão criativa.

Construído a partir de “Key competences for lifelong learning” in <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11090.htm>.

Adicionalmente, a UE encara estas competências como estritamente necessárias para a realização e desenvolvimento pessoal dos indivíduos, e ainda, para o seu processo de socialização. Só assim conseguirão os cidadãos europeus aumentar a sua empregabilidade. De certa forma, estas competências asseguram a existência de uma mão-de-obra mais flexível e facilmente adaptável às constantes alterações num mercado sem fronteiras. [<http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11090.htm>]

Curiosamente, foi somente em meados dos anos 90 que as entidades europeias começaram a reconhecer a importância da aquisição de competências em línguas e culturas estrangeiras. Pode dizer-se que este foi um processo lento que tomou o primeiro impulso a partir do estabelecimento da UE e o segundo a partir dos sucessivos alargamentos da UE, tanto em 2004, como em 2006 e que continua a decorrer...

No fundo, um conhecimento detalhado das múltiplas línguas comunitárias conjugado com uma capacidade de ajustamento a diferentes contextos culturais é, indubitavelmente, uma condição *sine qua non* para que os europeus possam aproveitar novas oportunidades profissionais e pessoais resultantes de um mercado globalizado. Por outras palavras, um conhecimento linguístico-cultural variado e aprofundado é um factor-chave para o alcance dos objectivos europeus.

Segundo Rey (1999), hoje em dia só se é competitivo no mercado laboral quando se domina idiomas. O futuro trabalhador tem de se mentalizar de que saber idiomas é sinónimo de êxito profissional e de riqueza pessoal: conhecer outras realidades, poder entrar em contacto com outras pessoas sem que a língua seja uma barreira é rentabilizar, ao máximo, as suas capacidades tanto humanas como profissionais.

4. Uma União Europeia Multilingue

Sabe-se que a linguagem é natural e inata ao ser humano. As suas origens são, no entanto, um enigma. Porém, sabe-se também que o ser humano tem um período próprio para adquirir a capacidade de falar a sua língua materna. Por norma, todas as crianças saudáveis, inseridas socialmente, adquirem capacidade linguística. (Casanova, 2006)

Uma das principais características da linguagem humana prende-se com o facto de esta servir como veículo de transmissão cultural. Neste sentido, a herança cultural europeia está directamente relacionada com as suas muitas línguas, unindo os povos em comunidades nacionais ou regionais, permitindo-lhes participar activamente na vida política, social e cultural. (*idem*)

Contemporaneamente, com a chegada das redes de informação global e os serviços de comunicação envolvendo texto, imagem e som, assiste-se a profundas alterações na comunicação humana. Se por um lado estas invenções criaram novos desafios, por outro tiveram um forte impacto nos sistemas linguísticos utilizados até então. Na pior das situações, os indivíduos incapazes de comunicar confortavelmente nos idiomas mais conhecidos poderão ser impedidos de interagir numa sociedade, cada vez mais, baseada na informação.

A verdade é que a língua é uma componente integrante da vivência social. Cada utilizador saberá que a sua utilização deverá ser diferente de acordo com as situações sociais e culturais com que contacta. Assim, o interesse na utilização de línguas internacionais está, claramente, associado a posições de grande prestígio social. Permanece a ideia de que o conhecimento de uma língua estrangeira é um valioso recurso que permitirá aos seus falantes aceder a um vasto leque de informações.

Deste modo, sendo a utilização da linguagem uma forma de intervenção social, esta será necessariamente um meio de exercer poder, comum a todos os falantes de uma dada comunidade linguística. Segundo Bourdieu (1990), cada falante possui um capital linguístico que lhe permite actuar em todas os campos sociais e que é transversal a outros tipos de capitais, tal como o capital cultural (qualificações académicas, conhecimento) e o capital social (relações sociais do indivíduo).

O capital linguístico consiste, pois, no domínio de uma ou várias variedades linguísticas e de um ou vários meios de comunicação distintos. Logo, quanto mais abrangente for o capital linguístico do indivíduo, maior será o seu poder social.

De forma a exemplificar basta pensar no acesso à informação e como este se restringe quando não se verifica um domínio razoável da língua predominante. Nesta

linha de pensamento, quem dominar uma ou mais línguas estrangeiras possuirá não só um capital linguístico, mas também um poder social largamente reforçado.

Curiosamente, tem-se vindo a registar um aumento considerável no número de pessoas que se têm aventurado na aprendizagem de um novo idioma. Assim, e no seguimento das acções do Ano Europeu das Línguas em 2001, o Conselho Europeu no âmbito do Projecto “Políticas Linguísticas para uma Europa Multilíngue e Multicultural” lançou dois instrumentos linguísticos, essenciais para o ensino e a aprendizagem de línguas estrangeiras: o Portfolio Europeu de Línguas e o Quadro Europeu Comum de Referência (QECR).

Segundo Fischer (2004) estas iniciativas têm como principais objectivos promover a mobilidade dos cidadãos europeus, aumentar a cooperação e o entendimento entre os Estados-Membros, reduzir as situações de intolerância linguística e cultural e estimular a participação activa na democracia.

Atentando especificamente no QECR, é pertinente referir que este proporciona uma base comum para a preparação de conteúdos programáticos no processo de aprendizagem linguística, mencionando, pormenorizadamente, todos os aspectos linguísticos e culturais que o aprendente deve possuir, de forma a ser capaz de comunicar numa dada língua. (Conselho da Europa, 2001)

Após a abordagem da aprendizagem de línguas feita pelo Conselho da Europa, as questões do plurilinguismo e do multilinguismo assumiram novos contornos. A abordagem plurilinguística destaca o facto de que, à medida que a experiência pessoal de um indivíduo no seu contexto cultural se estende à sociedade em geral e também às línguas de outras nações, os indivíduos estão a construir uma competência comunicativa, derivada da interacção que se cria entre as várias línguas. Por sua vez, o multilinguismo *é entendido como o conhecimento de um certo número de línguas ou a coexistência de diferentes línguas numa dada sociedade. (idem)*

Interessa, porém, ressaltar que a grande revolução introduzida pelo QECR é a alteração do propósito do estudo das línguas. Se no passado o grande objectivo da aprendizagem linguística abrangia o domínio total de uma língua a todos os níveis, desde escrito a oral, actualmente tal não se verifica.

Assim, alega-se que os objectivos da aprendizagem e do ensino das línguas devem ser fundamentados nas verdadeiras necessidades dos aprendentes e da sociedade em que se insere. Por outras palavras, os aprendentes podem alcançar um nível de proficiência superior numa só língua e não em duas ou três, dependendo das suas

necessidades profissionais, pessoais, entre outras, e ainda assim desenvolver uma competência multilingue. (*ibidem*)

Após o Tratado de Maastricht em 1992, a promoção da aprendizagem das línguas, conjugada com uma maior ênfase na diversidade linguística, tornou-se um elemento central da política educacional europeia. Desde então, a UE tem vindo a fortalecer a sua posição no âmbito do pluralismo cultural e linguístico.

Neste contexto, convém lembrar, novamente, que de acordo com as directrizes da EL, os governantes procuram transformar a Europa na economia baseada no conhecimento mais competitiva a nível mundial. E a verdade é que a aprendizagem de outras línguas concorre para este objectivo. (Comissão Europeia, 2003)

No fundo, todas as metas traçadas pela EL serão mais facilmente atingidas, caso a aprendizagem linguística seja devidamente fomentada, sendo fulcral que os cidadãos e as empresas da Europa possuam as competências linguísticas e interculturais indispensáveis a uma presença forte no mercado global. (*idem*)

Por outras palavras, a competência plurilingue e pluricultural, *i.e.*, a habilidade para empregar as línguas para comunicar na interacção cultural, possuindo perícia em várias línguas, em diferentes níveis, bem como experiência de várias culturas, é agora encarada como uma competência de base para todos os cidadãos europeus, tornando-se uma prioridade para a melhoria dos níveis de competitividade europeus. (Conselho da Europa, 2001)

Genericamente, o crescente aumento de importância das línguas culminou a 1 de Janeiro de 2007, quando foi criada a pasta autónoma do Multilinguismo, chefiada pelo Comissário Leonard Orban. Este acontecimento espelha, de certa forma, a evolução que se registou no seio dos organismos europeus relativamente à interpretação do papel das línguas na Europa, até porque, durante muitos anos, a UE nunca desenvolveu uma política linguística europeia. Hoje, o Multilinguismo goza uma dimensão política nunca antes atribuída às línguas e tende a sofrer um incremento.

Segundo a Comissão Europeia (2007b), um dos principais objectivos do mandato de Orban consistirá em definir a contribuição do multilinguismo para:

- a competitividade económica, o crescimento e o aumento de postos de trabalho;
- a aprendizagem ao longo da vida e o diálogo intercultural;
- a criação de um espaço para o diálogo político através de uma comunicação multilingue com os cidadãos.

Mais uma vez a Comissão relembra o contributo da aprendizagem linguística para a consciência e a compreensão interculturais, ambicionando a transição para uma sociedade intercultural.

Nesta linha de acção é pertinente analisar as conclusões do relatório final do Grupo de Alto Nível sobre o Multilinguismo (GANM). Assim, este vê a criação da pasta do multilinguismo como a afirmação da sua importância para as várias áreas políticas europeias, mas em particular para as áreas fundamentais da Estratégia de Lisboa.

Para além disso, chama à atenção para três aspectos fulcrais: a necessidade de sensibilizar para os benefícios da aprendizagem linguística e da competência multilíngue, entre eles o desenvolvimento *da atenção, da percepção, da memória, da concentração, do pensamento teórico e pensamento crítico, bem como a capacidade de resolver os problemas e de trabalhar em equipa*; a importância das línguas para o diálogo intercultural e a coesão social, já que a sua aprendizagem transporta uma componente intercultural; e a importância das línguas para a competitividade económica, destacando, por exemplo, a centralidade das línguas estrangeiras para a internacionalização das empresas europeias. (GANM, 2007)

Como consequência, na era pós-industrial, as competências linguísticas e interculturais são cada vez mais encaradas como uma ferramenta de competitividade, assumindo uma nova utilidade e fomentando-se, por isso, a aprendizagem linguística em prol da economia. Logo, a diversidade linguística apresenta-se hoje como uma mais-valia, em particular no contexto da globalização e crescente utilização das TIC em que se vive. (Comissão Europeia, 2008)

Não obstante, com o contínuo alargamento da UE a diversidade linguística no seio das instituições políticas europeias aumenta consideravelmente. Presentemente a UE tem 23 línguas oficiais, desde o Alemão, o Búlgaro, o Francês, o Grego, o Inglês, o Português... Mas pretende que o maior número possível de europeus fale duas línguas para além da sua língua materna.

Segundo as estatísticas apuradas pelo Eurobarómetro relativamente aos países europeus cujas populações são capazes de estabelecer diálogo numa outra língua que não na língua materna, os países mais multilíngues são Luxemburgo, Letónia, Malta, Holanda e Lituânia. Por sua vez, no fundo da tabela encontra-se a Hungria, o Reino Unido, Portugal, Itália e Espanha. (Comissão Europeia, 2005)

Um outro aspecto interessante analisado pelo Eurobarómetro prende-se com as línguas europeias mais utilizadas. Aqui, o Inglês ocupa, claramente, o primeiro lugar com

cerca de 34% de falantes, seguido do Alemão com 12%, o Francês com 11% e a Espanha e a Rússia com cerca de 5%.

No cômputo geral, metade dos cidadãos europeus falam pelo menos uma língua para além da sua língua materna. Por sua vez, a língua inglesa continua a afirmar-se como sendo a língua mais falada no espaço europeu. (*idem*)

De facto, num contexto de grande diversidade linguística em que coexistem várias línguas minoritárias, opta-se por utilizar uma língua de contacto que permitirá estabelecer comunicação entre falantes de línguas diferentes. Trata-se de uma língua franca que surge da necessidade de se falar uma língua comum para fins comerciais. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lingua_franca]

Ao analisar o passado histórico da humanidade, facilmente se identifica um certo número de línguas utilizadas com esta função. Há a referir, por exemplo, o latim no período romano e o francês por volta dos séculos XVIII e XIX. Contudo, ainda hoje se regista essa diversidade linguística e a necessidade de se estabelecer uma comunicação mais fácil e eficaz entre os povos mantém-se.

Hoje há um conjunto de línguas francas utilizadas mundial e regionalmente, entre elas o francês, o inglês o espanhol, o alemão, o árabe. Contudo, entre estes idiomas há um que, indiscutivelmente, é considerado a língua franca da sociedade moderna: o inglês, até porque o número de pessoas que falam a língua como segunda língua ou como língua estrangeira é superior ao número de nativos. (Casanova, 2006)

Se mais de metade dos europeus falam, para além da sua língua materna, somente o Inglês como é que as empresas europeias poderão penetrar em mercados emergentes cujas línguas são totalmente desconhecidas?

Deste modo, tendo em atenção a importância que a UE atribui à promoção do multilinguismo e à diversidade linguística, e sendo o conhecimento das línguas uma importante vantagem competitiva para os europeus que competem no mercado global, é crucial que os indivíduos desenvolvam um repertório de competências linguísticas diversificado, pois, segundo o QCER, mesmo um conhecimento parcial de qualquer língua é reconhecido e valorizado.

Consequentemente, importa salientar que o verdadeiro benefício reside numa aprendizagem linguística diversificada, abrangendo línguas de potenciais parceiros comerciais como o chinês, o japonês, o russo ou o árabe. Ainda assim, é muito provável que o inglês continue a usufruir do estatuto de língua franca, a não ser que se registre uma mudança profunda na forma como a opinião pública interpreta os benefícios do domínio do inglês num mundo globalizado.

5. As Competências Linguísticas e a Internacionalização das Empresas Europeias

As muitas variáveis da conjuntura económica actual já referidas, desde a crescente globalização dos mercados ao estabelecimento de um ideal europeu, geraram uma nova dinâmica económica e, consequentemente, um novo paradigma de competitividade apoiado em três elementos fundamentais: inovação, tecnologia e internacionalização.

De facto, nos últimos anos registou-se um crescimento considerável do comércio internacional em termos globais, levando ao surgimento de uma economia mundial, cada vez mais integrada, como aliás já foi referido.

Um dos factores que mais contribui para o aumento da competitividade das empresas é a sua dimensão empresarial, a qual, devido sobretudo às sinergias dos mercados internacionais, tem de se ajustar continuamente às novas exigências, permitindo assim às empresas beneficiar das oportunidades daí resultantes.

Assim, a empresa deve buscar novas formas de crescimento simultaneamente mais competitivas, o que, no contexto de uma economia global e de uma maior abertura das economias nacionais aos mercados internacionais, passa inevitavelmente pela internacionalização daquelas. De referir ainda que a estratégia de internacionalização deixou de ser uma mera opção de crescimento, para passar a ser uma questão de sobrevivência. (Leitão, 2008)

Porter (1989) defende mesmo que com a internacionalização, as empresas conhecem novas vantagens competitivas, podendo concorrer com outras empresas estabelecidas em mercados geograficamente distantes. Adicionalmente, reconhece a internacionalização como uma excelente estratégia de consolidação e crescimento empresarial.

Consequentemente, tendo em consideração que as PME representam mais de 50% do emprego na UE, torna-se óbvio que o aumento do nível de exportações na Europa e a expansão das empresas europeias para outros mercados teriam um impacto considerável na economia europeia. (Comissão Europeia, 2002)

Entre os principais motivos que levam as empresas à expansão internacional estão, *e.g.*, o aumento da quota de mercado e do retorno do investimento, ou ainda, o acesso a novas competências. Independentemente disso, uma das principais desvantagens desta estratégia prende-se com as barreiras linguístico-culturais que uma empresa encontra quando se instala num outro país. (Teixeira, 2005)

Há várias formas de internacionalização e a sua escolha dependerá sempre da política de crescimento da empresa para determinado país. Deste modo, considerando o critério da empresa é possível a exportação, as *joint-ventures*, o *franchising*, as alianças e o investimento directo. Neste último caso, a empresa pode optar por adquirir activos operacionais num país estrangeiro, sendo possíveis duas situações: o investimento de raiz, quando a empresa internacional forma uma nova empresa, uma filial integral ou *startup*, que inicia a sua actividade produtiva; ou a aquisição, quando se compra uma empresa já em plena actividade produtiva, até porque permite um acesso mais rápido ao mercado de destino. (*idem*)

A exportação, porém, é a forma mais comum para penetrar nos mercados externos. Esta pode assumir três vertentes: indirecta, quando a distribuição é feita através de agentes, sejam eles outras empresas ou indivíduos; partilhada ou cooperativa, quando são assinados acordos entre empresas co-responsáveis por essa tarefa; e directa, no caso de ser a empresa-mãe a coordenar directamente a própria organização comercial nos países de destino. (*ibidem*)

Logo, importa que as empresas se tornem mais dinâmicas e comercialmente agressivas, de forma a manter os seus mercados tradicionais e a conquistar novos mercados de exportação, dentro e fora do mercado doméstico europeu.

Não obstante, partir para uma internacionalização baseada na exportação requer alguns ajustes internos, caso contrário a empresa corre sérios riscos de perder a sua competitividade. Poder-se-á afirmar que o êxito da internacionalização depende da capacidade de cada empresa dispor de uma equipa de gestão da exportação competente a vários níveis.

Assim, na preparação de um plano de exportação, Cuyvers (1995) faz referência a um conjunto de aspectos que os empresários devem ter em conta, quando pretendem avaliar as forças e as fraquezas da empresa. Primeiramente, a empresa deve deter um bom posicionamento no mercado interno. Se esta condição se verificar, a exportação poderá ser encarada como um modo de otimizar custos de produção.

Para além disso, a empresa deverá não só possuir uma estrutura económica sólida e algumas reservas financeiras, mas também apresentar uma capacidade de produção adequada e uma produção flexível. Segundo o autor, é muito importante ressaltar que as diferenças culturais entre o mercado nacional e o mercado estrangeiro também influenciam as oportunidades de venda do produto no estrangeiro, sendo, por isso, necessário adaptar o produto ao mercado de destino.

Contudo, uma empresa que opta por exportar os seus produtos e/ou serviços tem, obrigatoriamente, carências distintas em termos de recursos humanos. Por defeito, a empresa terá um tipo de cliente muito específico. Neste caso, os potenciais parceiros comerciais falam outra língua e podem inclusivamente ter uma mentalidade diferente. Não havendo uma língua franca totalmente definida, é conveniente saber um determinado número de línguas de comércio internacional. No entanto, dispor de pessoas fluentes na língua materna do cliente e conhecedoras das inúmeras diferenças culturais do país para onde se exporta, constitui uma excelente vantagem competitiva para a empresa. (*idem*)

A verdade é que há muitas empresas que se aventuram no mercado internacional, sem antes se certificar de que possuem todas as armas necessárias para prosperar. Na maioria dos casos, há um número muito baixo de RH com competências linguísticas e as próprias empresas não fomentam a aquisição de novas competências. (Department for Education and Skills, 2002)

Assim, a Direcção-Geral da Educação e da Cultura da Comissão Europeia solicitou, em Dezembro de 2005, um estudo chamado “ELAN: Efeitos na economia europeia da escassez de competências em línguas estrangeiras nas empresas” ao Centro de Línguas Britânico (CILT), realizado em colaboração com uma equipa internacional de investigadores.

Convém salientar que o CILT é o instituto de investigação linguística do Reino Unido, suportado na sua grande maioria por verbas estatais e tendo como principal missão o estímulo as capacidades linguísticas no seio da sociedade britânica. [<http://www.cilt.org.uk/about/index.htm>]

Poder-se-á dizer que o objectivo do referido estudo é fornecer à Comissão e às entidades decisoras dos Estados-Membros uma análise e uma informação prática sobre a utilização das competências linguísticas pelas PME e o seu impacto no desempenho internacional das empresas. (CILT & Interact International, 2006)

Os inquéritos foram respondidos por cerca de 2000 PME, pertencentes a aproximadamente 29 países europeus, sendo que destes os mais participativos foram Espanha, Roménia, Eslováquia, Bulgária, Reino Unido, Polónia, Portugal e Letónia.

Grosso modo, o estudo faz referência ao facto de as PME que interagem com os mercados externos apresentarem níveis de produtividade mais elevados, e ainda, de que a utilização de línguas estrangeiras no processo de exportação contribui para uma internacionalização mais bem sucedida.

Paralelamente, a investigação apurou que as empresas estão, de facto, a perder potenciais oportunidades de negócio dada a falta de competências linguísticas. Portanto, cerca de 11% das empresas participantes deixaram escapar contratos de exportação pela falta deste tipo de competências. Na melhor das hipóteses, estima-se que as perdas ascendam a mais de um milhão de euros, havendo fortes probabilidades de esse valor ser largamente superior.

Entre as situações mais facilmente apontadas para a perda de contratos de exportação, os inquiridos mencionam o desconhecimento da língua inglesa para fins negociais, do alemão e do inglês para a correspondência comercial e do francês também para fins negociais. Na maioria das situações há falta de efectivos competentes nessas línguas. No entanto, poucas foram as empresas que fizeram referência às barreiras culturais.

No que diz respeito às línguas estrangeiras mais utilizadas nos contactos com os mercados internacionais, o Inglês é claramente a língua mais comum, seguida pelo Alemão, Francês, Russo e Espanhol. No entanto, verifica-se a tendência inversa, ou seja, as empresas preocupam-se cada vez mais em utilizar a língua local do mercado de destino.

Adicionalmente, nos próximos três anos cerca de 46% das empresas tencionam aumentar o número de transacções para o exterior, sobretudo para países como a Áustria, China, França, República Checa e Bulgária.

Por sua vez, as empresas demonstram ter mais cuidado na escolha do mercado de destino, procurando escolher mercados acerca dos quais já tenham conhecimentos prévios, quer linguísticos quer culturais. Porém, os países que têm como língua materna o inglês são, geralmente, menos sensíveis às possíveis variáveis linguístico-culturais e assumem, à partida, que poderão utilizar o inglês como língua de contacto em todos os mercados estrangeiros. Genericamente, isto faz com que as empresas descurem a adopção de uma estratégia comunicacional, reduzindo consideravelmente o seu potencial de exportação.

A nível cultural, o estudo revelou que as empresas não estão tão sensibilizadas para as barreiras culturais, como estão para as linguísticas. Apenas 4% dos inquiridos admitiu ter perdido oportunidades de negócio, devido a diferenças culturais.

Um outro aspecto a salientar neste estudo prende-se com a adopção de uma estratégia comunicacional formal, já que as empresas que o fazem apresentam melhores resultados. Mais uma vez, as empresas estabelecidas em países cuja língua materna é o inglês, ignoram a importância de uma estratégia de comunicação fazendo uso do inglês

para todos os mercados. Neste sentido, regista-se uma diminuição do reconhecimento do contributo das línguas como ferramenta de competitividade e de sucesso num mercado globalizado.

Segundo o ELAN, a estratégia comunicacional seguida pelas empresas abrange várias medidas, entre as quais:

- Utilização de línguas intermediárias para estabelecer contacto com os mercados internacionais. Constatou-se que as empresas começam a limitar a escolha dos mercados aos recursos linguísticos de que dispõem. Daí que as contratações de RH com competências linguísticas, sobretudo em Alemão e Francês, venham colmatar necessidades de exportação das empresas.
- Contratação de falantes nativos das línguas dos mercados destinatários. As empresas na Alemanha, Hungria, Áustria, Letónia e Noruega parecem mais consciencializadas das vantagens linguísticas em possuir falantes nativos. Curiosamente, as línguas mais consideradas pelas empresas que contratam falantes nativos, para apoiar as suas operações internacionais incluem o alemão, o inglês, o francês e o russo. No entanto, o chinês e o japonês já começam a ter alguma expressão.
- Recurso a agentes locais e /ou distribuidores. Cerca de 31% dos inquiridos já recorreu a esta medida para facilitar o processo de exportação. Neste caso, os agentes ingleses lideram a lista, seguidos pelos alemães, franceses, russos e italianos.
- Recurso a prestadores de serviços linguísticos externos – actividades de tradução e/ou interpretação. Os níveis de contratação de pessoas com esta função são relativamente elevados, tudo depende da variedade de países com que a empresa trabalha, sendo que o inglês, o alemão e o russo são as línguas mais traduzidas.
- Adaptação do *Web site* para línguas estrangeiras. Cerca de 62% dos inquiridos traduziu os seus sites para efeitos de exportação, em que as línguas mais recorrentes são inglês, alemão, francês, russo e italiano.
- Ministar formação linguística aos colaboradores. Cerca de 48% da amostra declarou fazê-lo, apesar de as empresas preferirem recrutar pessoas que já possuem competências linguísticas. Nada surpreendentes, porém, são os resultados referentes às línguas mais ensinadas nas empresas em que o inglês lidera com 25%, seguido do alemão, francês, italiano, chinês, checo,

holandês e português respectivamente. Futuramente acredita-se que as empresas vão necessitar de mais RH linguisticamente capazes sobretudo em inglês, alemão, francês, russo e espanhol.

Estes são os principais aspectos da abordagem estratégica que as PME europeias afirmam praticar quanto à comunicação multilíngue.

Relativamente às grandes empresas, foram entrevistadas 30 entidades diferentes, sendo que os resultados vieram reforçar as mesmas ideias veiculadas no estudo principal. Assim, o inglês afirma-se claramente como língua intermediária, mais até do que com as PME, sendo igualmente eleito como língua de trabalho das empresas dada a sua universalidade. Não obstante, a procura de competências em línguas diferentes do inglês, como por exemplo o espanhol e o chinês, começa a tornar-se superior à do inglês.

No que diz respeito à sua estratégia de comunicação, e considerando a estrutura empresarial destas entidades, torna-se imprescindível recorrer a métodos que requerem mais investimento. Deste modo, é feita referência, fundamentalmente, ao recrutamento de efectivos linguisticamente competentes, à formação linguística e intercultural, à criação de departamentos linguísticos nas próprias empresas para prestar apoio aos colaboradores, ao recurso a serviços externos de tradução e/ou interpretação e às actividades de impatriação/expatriação dos colaboradores.

Ao analisar estes resultados, importa tirar algumas conclusões. Em primeiro lugar, foi estabelecida uma relação evidente entre as línguas e o sucesso das exportações.

Em segundo lugar, foram identificados cerca de cinco aspectos no âmbito da adopção de uma estratégia comunicacional – recrutamento de falantes nativos, recrutamento de efectivos com conhecimentos linguístico-culturais, o recurso a tradutores e/ou intérpretes, a adaptação de sítios na *Web* e o fornecimento aos colaboradores de formação linguística e eventualmente intercultural – que permitem às empresas atingir melhores resultados.

Em terceiro lugar, conclui-se que o inglês, apesar de ainda ser uma língua-chave para aceder a muitos mercados de exportação, começa a perder terreno para línguas de mercados emergentes, como o russo ou o chinês.

Em quarto lugar, constata-se uma necessidade premente de apostar no ensino de línguas estrangeiras e de promover o entendimento cultural. Caso houvesse um maior investimento nas competências linguísticas, haveria um impacto considerável no desempenho internacional das PME e da economia europeia. Estes investimentos são elementos cruciais para que a Europa se possa tornar na economia mais dinâmica e competitiva, baseada no conhecimento.

De entre as muitas recomendações deste estudo, há que destacar o desenvolvimento e o apoio a programas de sensibilização para a importância das competências linguísticas e uma melhoria significativa da articulação entre as políticas linguísticas europeias e as necessidades das empresas. Para além disso, a classe empresarial europeia devia consciencializar-se das múltiplas vantagens que poderá ter, caso possua RH devidamente qualificados e competentes linguisticamente.

Após a publicação deste estudo têm-se realizado inúmeras iniciativas com o objectivo de fomentar a aprendizagem linguística em prol da economia. A comunicação multilíngue passa agora a ser encarada de forma diferente, assumindo um posicionamento estratégico no processo de internacionalização das empresas. Basta atentar nas recomendações do Fórum das Empresas para o Multilinguismo (2008) que confirmam o recém-adquirido estatuto das línguas ao dizer que estas *facilitam o funcionamento das empresas* e referindo-se a elas como sendo a *alma do negócio*.

6. A Estratégia de Crescimento do XVII Governo Constitucional Português

O XVII Governo Constitucional Português, empossado em Março de 2005, delineou desde o princípio objectivos muito claros para o país, na tentativa de modernizar e estimular o desenvolvimento nacional a nível económico, cultural, social... Não obstante, toda e qualquer acção levada a cabo pelo Governo tinha de se enquadrar no âmbito da Estratégia de Lisboa.

Por outras palavras, o cumprimento dos grandes objectivos da EL exigia a adopção de medidas capazes de promover uma nova dinâmica de mercado. Tornara-se clara a necessidade de aumentar os níveis de competitividade das empresas portuguesas, a utilização das novas tecnologias, a coesão social, o investimento na melhoria das qualificações dos portugueses, entre outras.

Deste modo, os cinco principais objectivos do Programa do XVII Governo Português envolvem: o fortalecimento da coesão nacional; a melhoria do nível de qualidade de vida dos portugueses; o aumento de confiança nas instituições estatais; a recuperação da economia, fazendo do conhecimento, da inovação e da qualificação dos portugueses o motor de crescimento; e a afirmação de Portugal num mundo globalizado, através da promoção de uma participação mais activa do país nos grandes centros de decisões políticas, projectando globalmente a sua língua e cultura. (Presidência do Conselho de Ministros, 2005)

Tendo este intuito em mente, o Governo lançou o Plano Tecnológico, considerado uma peça basilar para o Crescimento e a Competitividade do Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) que, supostamente, traduz a aplicação em Portugal das prioridades da EL. Assim, o respectivo plano pretende transformar o país numa sociedade da informação, combater o atraso científico e tecnológico, qualificar os efectivos nacionais e estimular a inovação empresarial. (*idem*)

De forma a mobilizar Portugal para a SI, o programa defende a difusão do acesso à Internet e às novas tecnologias, sendo o mote para fomentar o desenvolvimento de um país mais «tecnológico». Por sua vez, também a inovação empresarial passa pela necessidade de fomentar a criação de empresas com cariz tecnológico, de introduzir o tópico empreendedorismo como matéria obrigatória do ensino, de apoiar actividades de investigação, entre outras medidas ao nível das TIC.

Para vencer o atraso científico e tecnológico do país, há que aumentar o esforço privado em I&D empresarial, o número de patentes, o número de empregos científicos...

Adicionalmente, no âmbito das qualificações o governo defende a ideia de que é urgente extinguir as carências que o país sente relativamente à existência de mão-de-obra qualificada. Logo, é necessário fazer alterações ao actual sistema educativo, nomeadamente no âmbito da aquisição de competências fundamentais, as quais devem começar a ser ensinadas logo no ensino primário. (*ibidem*)

Entre o grupo de competências essenciais consta a difusão do ensino do inglês desde o primeiro ciclo do ensino básico, a obrigatoriedade do ensino experimental das ciências, a valorização do português, da matemática e das novas tecnologias, ferramentas essenciais para a integração bem sucedida na SI.

Para além disso, é muito importante, por um lado, alargar o acesso à aprendizagem ao longo da vida, reestruturando os perfis profissionais existentes e adaptando-os às necessidades do mercado de trabalho, e por outro, incitar a procura de aprendizagem por parte das pessoas.

Uma outra vertente da estratégia de crescimento governamental está directamente relacionada com o tecido das PME que enfrentam, actualmente, grandes dificuldades devido à forte concorrência externa. Deste modo, previa-se a criação de um ambiente de negócios de alcance internacional, favorecendo o aumento de competitividade das empresas portuguesas e, consequentemente, do país.

Neste sentido, e no âmbito do Plano Tecnológico – Competitividade e Internacionalização, foi lançado um programa denominado “Dinamizar as Exportações – Exportar Mais”, cujo objectivo se prende com o aumento das exportações e da quota de mercado no estrangeiro. No entanto, a sua repercussão tem deixado pouco a desejar. [<http://www.planotecnologico.pt/InnerPage.aspx?idCat=153&idMasterCat=30&idLang=1&idContent=350&idLayout=4&site=planotecnologico>]

Assim sendo, após uma curta análise da estratégia de crescimento proposta pelo XVII Governo Constitucional Português, paira no ar a seguinte questão: que grau de importância é atribuído às competências em línguas estrangeiras no âmbito da melhoria dos níveis de competitividade nacionais?

Na verdade, o programa do actual governo quase não contempla a difusão e a melhoria do ensino de línguas estrangeiras no país. Aquele faz somente referência à necessidade de criar condições para estimular o desenvolvimento tecnológico.

É importante sublinhar que Portugal é o país europeu no qual se registaram maiores efeitos negativos nas suas exportações, devido a uma deficiente, leia-se quase inexistente, estratégia comunicacional. (CILT & Interact International, 2006)

Pode mesmo dizer-se que o governo delineou uma estratégia de crescimento para o país baseada numa política tecnológica, excluindo todas as potencialidades de uma política linguística. Assim, é muito importante que se faça a divulgação dos benefícios de uma comunicação multilingue e do seu papel estratégico na melhoria dos níveis de competitividade empresariais e nacionais.

Uma hipotética estratégia linguística nacional poderia, eventualmente, considerar a disponibilização de uma oferta alargada do ensino de línguas, a inclusão do ensino de línguas estrangeiras em todas as formações de nível superior, o aumento da oferta de cursos de nível superior no âmbito da tradução/interpretação, entre outras. Seria igualmente essencial facilitar a aprendizagem de outras línguas estrangeiras no primeiro ciclo do ensino básico que não só inglês.

Não obstante, talvez a acção mais sensata a tomar seja a realização de campanhas de sensibilização linguística. Os cidadãos portugueses precisam de se consciencializar das múltiplas vantagens profissionais e pessoais que a aprendizagem de línguas estrangeiras acarreta. Um futuro sem línguas, avizinha-se um futuro sem perspectivas.

7. A competência multilíngue nas empresas portuguesas

A empresa é, sem dúvida, uma instituição fundamental da sociedade contemporânea. É talvez o organismo que mais afecta a vida humana. Para além disso, destaca-se pelas seguintes especificidades: são normalmente orientadas para o lucro, são geridas segundo uma filosofia de negócios e são avaliadas sob um ponto de vista contabilístico. (Teixeira, 1998)

Este organismo pode ser categorizado segundo diferentes variáveis. Importa, porém, classificar os tipos de empresas de acordo com o seu tamanho. Assim, existem microempresas, macro empresas, grandes empresas e pequenas e médias empresas (PME), dependendo do seu volume de negócios, do número de trabalhadores, entre outros factores. [<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa>]

Nos últimos anos as PME têm vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante nas economias europeias, sendo que Portugal não é excepção. De um modo geral, Portugal é caracterizado pelo domínio de empresas dos sectores tradicionais que pouco investem na gestão da inovação, sobretudo ao nível de mão-de-obra qualificada. Ainda assim, tem-se registado um aumento da capacidade produtiva das empresas portuguesas, aproximando-se dos restantes modelos europeus.

De acordo com os dados do IAPMEI (2008), o tecido empresarial português é claramente dominado por PME. Assim, estas representam 99,6% das unidades empresariais do país, criando 75,2% do emprego privado e realizando cerca de 56,4% da totalidade das operações comerciais. Por outras palavras, Portugal alberga 297 mil PME que geram 2,1 milhões de postos de trabalho e mais de 170,3 mil milhões de euros de facturação.

Ora, tendo em consideração os aspectos já mencionados até aqui, coloca-se uma questão fundamental para as PME portuguesas: qual será o seu futuro num ambiente caracterizado pelo crescimento da globalização e consequente mundialização da economia?

Parecerá redundante, mas ainda assim convém destacar novamente a ideia de que, de forma a poderem sobreviver às novas condicionantes do mercado, as empresas portuguesas têm de se aventurar nos mercados internacionais.

Não obstante, antes de o fazer, é aconselhável que seja feita uma análise dos pontos fortes/fracos das estruturas empresariais. Logo, será que as empresas portuguesas apresentam uma estratégia comunicacional eficiente?

7.1 Apresentação do Projecto

Tradicionalmente, Portugal reúne um maior número de empresas nas cidades do Porto e Lisboa e apesar dessa situação não se ter alterado significativamente, o certo é que nos últimos tempos tem havido uma maior dinamização das restantes regiões do país.

A título de exemplo, no distrito de Viseu, situado no centro de Portugal, tem-se registado um aumento da capacidade produtiva das suas empresas e evidencia, agora, um conjunto de empresas que se tornaram em unidades produtivas de âmbito nacional e internacional. Obviamente que poucas são as empresas que se enquadram já neste contexto, porém, muitas são aquelas que procuram assumir um posicionamento internacional, pautado pelo aumento da competitividade dos seus produtos.

Há quem argumente que o crescimento do distrito de Viseu passa pela rápida actuação em quatro eixos prioritários – Comunicação, Internacionalização, Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&D) e Formação dos Recursos Humanos – e que só assim será possível criar condições para promover a indústria e acelerar o desenvolvimento. De facto, os empresários da região apontam a escassa existência de activos qualificados como um dos principais obstáculos ao processo de inovação das empresas, até porque limitam a intervenção nos referidos eixos de acção. Não obstante, este distrito reúne vinte e duas das maiores empresas nacionais, entre as quais o Grupo Visabeira, a Huf Portuguesa Lda., o Grupo Martifer, a Labesfal – Laboratório Almiro SA, a Luso Finsa – Indústria e Comércio de Madeiras SA, a Peugeot Citroen Automóveis Portugal SA, o Grupo Abyss&Habidecor... (Simões, 2000)

Tal como já foi referido, esta dissertação tem como objectivo geral a análise da importância crescente da competência multilingue e o respectivo contributo para a competitividade económica, crescimento e melhoria do emprego, no quadro da política europeia para o multilinguismo. Para tal, optou-se por uma tipologia de investigação qualitativa, tendo a entrevista semi-estruturada sido adoptada como principal técnica de recolha de dados.

Assim, foi elaborado um guião (cf. Anexo 3), página 77) que serviu como linha de orientação para o desenvolvimento da entrevista, de forma a garantir que os participantes abordassem as mesmas questões. Contudo, em cada entrevista houve sempre a preocupação em manter um certo grau de liberdade na exploração das questões.

Para assegurar um tratamento de dados mais rigoroso, as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas, posteriormente, pelos entrevistados, estando

disponíveis para consulta nos Anexos. Nalguns casos, verificaram-se ligeiras correcções, já que aqueles consideraram haver dados confidenciais que poderiam prejudicar possíveis relações comerciais da respectiva empresa.

A entrevista foi elaborada de forma a ser possível:

- Desvendar a estratégia de internacionalização da empresa;
- Saber quais os países estrangeiros com que trabalha normalmente, no sentido de analisar possíveis necessidades linguísticas;
- Saber que tipo de preparação há para estabelecer contacto com empresas estrangeiras;
- Avaliar a importância dada às competências dos RH;
- Analisar os critérios de selecção para posições em que há a necessidade de lidar com o mercado externo;
- Perceber o papel da formação e que tipo de formação é dada numa empresa internacional;
- Avaliar a importância concedida às competências em línguas e culturas estrangeiras;
- Analisar o grau de sensibilidade da empresa para o facto de a competência multilíngue ser um factor de competitividade;
- Perceber qual a estratégia comunicacional da empresa consoante o tipo de internacionalização.

No que diz respeito aos critérios de selecção da população e da amostra de empresas a entrevistar, devido a uma restrição espaço-temporal, optou-se por limitar a presente investigação a cinco das dez maiores empresas internacionais do distrito de Viseu. Deste modo, as empresas foram contactadas no sentido de marcar uma entrevista a realizar-se nas suas instalações. São elas a Huf Portuguesa Lda., a Labesfal – Laboratório de Almiro S.A., o Grupo Martifer, o Grupo Visabeira e o Grupo Abyss&Habidecor.

A ideia inicial seria poder entrevistar alguém com uma posição mais elevada na hierarquia, de forma a ter acesso a um outro nível de informação e experiências. De um modo geral, poder-se-á dizer que esse objectivo foi conseguido. Tanto no Grupo Visabeira como na Labesfal foram estabelecidos contactos com os respectivos directores dos RH. Por sua vez, na Habidecor e na Martifer a entrevista foi concedida pelos seus directores comerciais. Por último, na Huf Portuguesa a informação foi veiculada através do responsável de RP & Comunicação da empresa.

Relativamente ao tratamento dos dados da entrevista, procurou fazer-se uma análise do conteúdo, no sentido de descobrir alguns pontos em comum e de estudar as atitudes das empresas face à temática em análise.

A entrevista está pois estruturada em três partes essenciais: a primeira aborda o tema da internacionalização, a segunda diz respeito aos recursos humanos e a terceira à comunicação multilíngue e estratégia comunicacional. Convém, no entanto, fazer uma breve contextualização da amostra em causa.

Huf Portuguesa Lda.

A Huf Portuguesa Lda. é o resultado da fusão de uma empresa alemã – Huf International GmbH – e de uma empresa espanhola - FICOSA International. Iniciou a sua actividade em Outubro de 1991 num armazém alugado perto das actuais instalações na Zona Industrial Municipal de Tondela, distrito de Viseu.

Actualmente, esta empresa apresenta uma gama completa de produtos para Sistemas de Controlo de Acesso, Sistemas de Segurança e Sistemas Imobilizadores para o Automóvel, incidindo sobretudo nos sistemas de fechaduras e chaves e de bloqueio da direcção e nos puxadores externos de portas. (Huf Portuguesa, 2007)

A sua actividade abrange países como a Alemanha, Espanha, Bélgica, Reino Unido, França, Polónia, México, Brasil e Japão, sendo que as vendas no ano de 2005 ascenderam aos 90.000.000 euros. (*idem*)

Será conveniente salientar que, de acordo com o ranking das 1000 Maiores Empresas Nacionais, considerando o exercício de 2005, a Huf Portuguesa surge no ducentésimo trigésimo segundo lugar, sendo a nona maior empresa do sector automóvel. [<http://static.publico.clix.pt/Docs/Economia/1000maioresempresas2006.pdf>]

Labesfal – Laboratório de Almiro, S.A.

A Labesfal – Laboratório de Almiro, S.A., sediada em Campo de Besteiros, distrito de Viseu, fabrica produtos químicos e é um dos laboratórios mais prestigiados do país. O mote da empresa surgiu nos laboratórios de uma farmácia, ainda nos anos 50, pelas mãos do seu fundador, o Dr. João Almiro. [<http://www.la.besfalgenericos.pt/>]

A empresa goza um papel de destaque no panorama das exportações portuguesas de produtos farmacêuticos, actuando sobretudo no mercado hospitalar, mercado de medicamentos genéricos e mercado internacional.

Paralelamente, aquela foi adquirida no ano de 2005 pela multinacional alemã Fresenius-Kabi o que veio facilitar um maior nível de internacionalização da marca Labesfal, que já se encontrava plenamente implantada no continente africano. (*idem*)

No ranking das 1000 Maiores Empresas Nacionais, considerando o exercício de 2005, a Labesfal – Laboratórios Almiro, S.A. ocupa o tricentésimo trigésimo sexto lugar. [<http://static.publico.clix.pt/Docs/Economia/1000maioresempresas2006.pdf>]

Grupo Martifer

O Grupo Martifer, sediado em Oliveira de Frades, distrito de Viseu, foi fundado em 1990, tendo iniciado a sua actividade no sector das estruturas metálicas. Hoje, o grupo assume uma posição de destaque nas áreas de construção metálica, equipamentos para energia, geração eléctrica, agricultura e biocombustíveis. [<http://www.martifer.pt/Group/PT/OurHistoryPT.html>]

Principiou a sua internacionalização no final da década de 90, marcando presença em Espanha. Actualmente é líder no sector das estruturas metálicas na Península Ibérica e planeia expandir-se para a Europa Central, Angola e Austrália. Adicionalmente, a Martifer está presente em mais de 15 países, tais como Alemanha, Grécia, Eslováquia, República Checa, Tailândia, Itália, Moçambique e Roménia. (*idem*)

Segundo o ranking das 1000 Maiores Empresas Nacionais, considerando o exercício de 2005, a empresa Construções Metalomecânicas, S.A. do Grupo Martifer ocupa o ducentésimo quinto lugar. [<http://static.publico.clix.pt/Docs/Economia/1000maioresempresas2006.pdf>]

Grupo Visabeira

A sociedade Grupo Visabeira, SGPS, SA foi constituída em 25 de Setembro de 1989 e tem sede em Repeses, Viseu, sendo a empresa mãe de um grupo de empresas.

O seu início de actividade empresarial deu-se no sector da engenharia de redes, de telecomunicações e electricidade, mas cedo se tornou líder nacional nessa área, diversificando a sua actividade. Hoje, o Grupo Visabeira é uma holding estruturada em cinco *subholdings* sectoriais que, na verdade, correspondem aos seus segmentos estratégicos de negócios: Visabeira Telecomunicações e Construção, Visabeira Indústria, Visabeira Imobiliária, Visabeira Turismo e Visabeira Serviços. [<http://www.grupovisabeira.pt/site/>]

Importa referir que esta unidade empresarial tem uma participação mais activa, particularmente, em Moçambique, Angola, África do Sul, França, Bélgica, Espanha,

Bulgária, Emiratos Árabes Unidos, Marrocos, México e Brasil. Adicionalmente, os seus produtos estão presentes em mais de 60 países, nos cinco continentes.

Grupo Abyss&Habidecor

O Grupo Abyss & Habidecor está estabelecido no distrito de Viseu há mais de duas décadas. O grupo decidiu manter as suas duas unidades fabris em Portugal, pois é nesta região que encontra a experiência e a perícia técnica necessárias para manter os elevados níveis de qualidade dos seus produtos. [<http://www.habidecor.be/>]

Em Viseu são produzidos diariamente toalhas, linhas de banho, tapetes, roupões de adulto e de criança, linhas completas de toalheiros para hotéis e SPA, entre outros.

Na verdade, a empresa caracteriza-se pelo facto de, desde muito cedo, ter orientado a sua produção para os mercados externos, daí que hoje esteja presente nos quatros cantos do mundo – EUA, França, Bélgica, Itália, Suíça, Espanha, Alemanha, Suécia, Japão, Tailândia... Por outras palavras, a exportação e os contactos internacionais sempre foram uma constante na filosofia do grupo.

A Abyss&Habidecor orgulha-se, ainda, em aliar tradição e modernidade nas suas técnicas produtivas. Todos os produtos são cuidadosamente acabados à mão, sendo, por isso, dada grande ênfase às capacidades dos seus trabalhadores, parcialmente responsáveis pelo bom posicionamento internacional do grupo. (*idem*)

7.2 Apresentação dos Resultados

Neste grupo de cinco empresas a questão da internacionalização não se coloca como uma dúvida, mas sim como uma certeza. Assim, todas elas afirmam manter contactos frequentes com o estrangeiro. Esses contactos passam, sobretudo, por uma abordagem a clientes e fornecedores e, excepcionalmente, pelo estabelecimento de algumas parcerias de investigação com organismos internacionais, como é o caso da Martifer Solar (cf. Quadro 2). Convém ainda ressaltar o facto de a grande maioria dos clientes destas empresas se localizarem nos mercados externos e não em Portugal.

**A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro?
Se sim, que tipo de contacto?**

Empresa	Tipo de contacto com mercado estrangeiro
Huf Portuguesa	Clientes / Fornecedores
Martifer Solar	Clientes / Fornecedores / Parcerias de Investigação
Labesfal	Clientes / Fornecedores
Habidecor	Clientes / Fornecedores
Grupo Visabeira	Clientes / Fornecedores

Quadro 2 – Tipo de contactos com o estrangeiro.

As formas de internacionalização, *i.e.*, os modos de entrada nos mercados externos, são claramente diversos, sendo importante uma adequação da estratégia ao país de destino. No entanto, verifica-se com alguma regularidade que na sua maioria as empresas optam por conjugar diferentes formas de internacionalização.

Seguindo as tendências, torna-se evidente que a exportação é, de facto, a forma mais comum de interacção com mercados externos. Todas as empresas em análise praticam uma variante de exportação (cf. Quadro 3).

No caso da Huf Portuguesa, esta está inserida numa aliança internacional estabelecida entre a Huf International GmbH e a Ficosa Internacional, através da qual marca presença no mercado estrangeiro. Adicionalmente, e de acordo com os dados fornecidos, aquela assegura a sua própria rede de comercialização no exterior, exportando directamente para os vários países com que trabalha.

Já a Martifer Solar, opta por combinar as várias formas de internacionalização, segundo os seus objectivos para o mercado em que se pretende implantar. Neste caso,

faz menção às duas variantes de investimento directo e à exportação partilhada, cooperando com outras organizações internacionais.

**A empresa tem alguma estratégia de internacionalização?
Se sim, qual?**

Empresa	Estratégia de Internacionalização
Huf Portuguesa	Aliança / Exportação Directa
Martifer Solar	<i>Startup</i> / Aquisição / Exportação Partilhada
Labesfal	Aliança/ Exportação Directa
Habidecor	Exportação Indirecta / Exportação partilhada
Grupo Visabeira	<i>Startup</i> / Exportação Directa

Quadro 3 – Estratégia de Internacionalização.

No que diz respeito à Labesfal, e consoante a informação apurável, esta faz parte de uma aliança internacional, exportando directamente para o continente africano.

Por sua vez, a Habidecor defende a ideia de criação de estruturas muito próprias, de forma a mais facilmente identificar as pessoas com que trabalha. Assim, investe somente na exportação partilhada, colaborando com sociedades autónomas internacionais, e na exportação indirecta, já que opta por trabalhar com uma rede de agentes espalhados por toda a Europa e países do Golfo, de forma a «pulverizar a estrutura de comercialização o mais possível».

Paralelamente, o Grupo Visabeira, dado que não exporta bens propriamente ditos, mas sim serviços na área das telecomunicações, trabalha sobre a vertente da exportação directa, abrindo pequenos escritórios que sirvam de apoio às actividades aí desenvolvidas. Opta, ainda por criar empresas de raiz nos países de destino. A título de exemplo, em Moçambique, as empresas Visabeira espelham, na íntegra, as actividades desenvolvidas a nível nacional.

Outro dado importante recolhido das entrevistas realizadas prende-se com as línguas estrangeiras utilizadas nestes contactos com o mercado externo. Sem qualquer margem para dúvida, a língua mais internacional e mais comercial é a Inglesa. Todas as empresas indicam o Inglês como a língua mais utilizada para contactos com o mercado estrangeiro. Seguidamente surge o Francês, o Espanhol e o Alemão, respectivamente (cf. Quadro 4).

Neste ponto, é curioso a forma como as empresas encaram o Inglês, a sua utilização e o seu estatuto inigualável no contexto empresarial.

Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?

Empresa	Línguas Estrangeiras Utilizadas
Huf Portuguesa	Inglês / Espanhol / Francês / Alemão
Martifer Solar	Inglês / Espanhol
Labesfal	Inglês
Habidecor	Francês / Inglês
Grupo Visabeira	Inglês / Francês

Quadro 4 – Línguas estrangeiras utilizadas.

Lidar com empresas de países diferentes é seguramente um processo mais complexo do que quando são organizações que partilham um *background* cultural semelhante. Resta saber, porém, se é tomada alguma providência específica antes de estabelecer contacto com empresas estrangeiras.

Na presente amostra pode verificar-se a partilha de algumas linhas de pensamento. Assim, há claramente uma preocupação com o impacto que se vai causar no respectivo interlocutor (cf. Quadro 5). Consequentemente, para minimizar esse impacto, entenda-se aqui uma espécie de choque cultural, procura estabelecer-se o primeiro contacto na língua materna do nosso eventual parceiro comercial. *Grosso modo*, esta é a precaução mais referida.

De seguida surge a ideia de que é importante respeitar os hábitos culturais de cada um, tentando mostrar um certo nível de compreensão e não adoptar uma atitude de admiração e, eventualmente em algumas situações, uma postura reprobatória.

O Grupo Visabeira destaca a importância da posse de alguma informação útil acerca do país de destino. Aqui poder-se-á depreender que se refere quer a conhecimentos linguísticos, quer culturais, políticos, geográficos, sociais, demográficos... No caso de expatriados, essa informação será valiosa.

Há a ressaltar o facto de nesta questão ter havido um pequeno desfasamento entre as respostas das outras empresas e da Labesfal – Laboratórios Almiro, SA. Certamente tal situação deve-se ao facto de esta resposta ter sido facultada num contexto fora do tema do referido trabalho de investigação.

Nada surpreendente foi a resposta unânime de que a formação dos Rh é essencial para o bom desempenho internacional da empresa. Aqui fala-se em formação linguística variada e em formação generalista/ específica nas áreas de actividade de cada colaborador.

Há algum cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras?**Se sim, de que género?**

Empresa	Cuidados prévios ao lidar c/empresas estrangeiras
Huf Portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a língua materna do cliente para estabelecer contacto - Procurar respeitar os hábitos culturais do parceiro
Martifer Solar	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a língua materna do cliente para estabelecer contacto
Labesfal	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidados Financeiros
Habidecor	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a língua materna do cliente para estabelecer contacto - Procurar respeitar os hábitos culturais do parceiro
Grupo Visabeira	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar alguma informação acerca do país de destino

Quadro 5 – Tipos de cuidados a ter ao lidar com empresas estrangeiras.

Nesta linha de pensamento, há uma grande tendência em torno das competências consideradas essenciais para alguém que desempenhasse uma função, *e.g.*, num departamento de exportação. A necessidade de domínio de capacidades comunicativas em língua estrangeira é comum a todas as empresas, particularmente Inglês. Depois seguem-se os conhecimentos mais específicos adequados à função (cf. Quadro 6).

Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento & Selecção para um Departamento de Exportação? Há algum pré-requisito obrigatório?

Empresa	CrITÉRIOS de Selecção
Huf Portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento profundo do mercado de destino - Conhecimentos da língua do mercado de destino / Inglês - Ter formação superior
Martifer Solar	<ul style="list-style-type: none"> - Formação técnica - Secundariamente os conhecimentos linguísticos (Inglês)
Labesfal	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos linguísticos (Inglês)
Habidecor	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de informática - Conhecimentos linguísticos (Inglês/Francês)
Grupo Visabeira	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos linguísticos (Inglês)

Quadro 6 – Critérios de selecção na escolha de colaborador para Deptº Exportação.

Na leitura destes dados, manifesta-se mais uma vez a clara supremacia do Inglês em termos de importância como língua estrangeira. Atente-se, por exemplo, no caso da Huf. O candidato pode destinar-se a trabalhar com o mercado romeno, mas como não fala romeno qualquer pessoa que fale Inglês e que tenha um bom conhecimento da dinâmica desse mesmo mercado será um possível candidato para aquela posição. Já no caso da Martifer, os conhecimentos técnicos são mais importantes, até porque hoje em dia o Inglês é uma «competência óbvia» ... Na Visabeira e na Labesfal a pessoa tem que igualmente dominar a língua inglesa.

Curiosamente, quase todas as empresas afirmam ter já ministrado formação em línguas estrangeiras aos seus colaboradores e acreditam que se irá registar um incremento nos próximos anos. Os idiomas mais estudados são o Inglês, o Espanhol, o Francês, o Alemão e o Italiano; a sua escolha depende, logicamente, das necessidades dos mercados com que a empresa trabalha.

Ainda assim, quando questionadas acerca de outras possíveis competências úteis ao bom desempenho da empresa, não há uma tendência clara (cf. Quadro 7). Somente duas empresas fazem menção à necessidade em aumentar o número de pessoas com conhecimentos linguísticos.

De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?

Empresa	Competências adicionais
Huf Portuguesa	Conhecimentos de outras línguas de mercados emergentes (Russo / Polaco)
Martifer Solar	Poderiam ser muito variadas
Labesfal	Não
Habidecor	Aspectos técnicos (conhecimentos de contabilidade, jurídicos...)
Grupo Visabeira	Aumentar o nº colaboradores com conhecimentos de Inglês

Quadro 7 – Tipo de competências adicionais necessárias.

Importa ressaltar o facto de as línguas pertencentes a economias emergentes serem encaradas como línguas com grande potencial e, por isso, muito úteis profissionalmente. É o caso do Russo, do Polaco e do Mandarim, sendo que este último foi o mais mencionado ao longo das entrevistas.

De um modo geral, todas as empresas entrevistadas reconheceram a importância crescente dos conhecimentos linguístico-culturais. No caso da Habidecor e da Huf Portuguesa, depreende-se, até pela própria estrutura empresarial, que este tipo de saber sempre foi valorizado. Já nas outras denota-se que tem havido uma procura maior de RH com competências multilíngues. Não deixa, pois, de ser interessante perceber de que forma as empresas entendem beneficiar ao dispor de RH com este tipo de conhecimento (cf. Quadro 8).

No que diz respeito à Habidecor, a empresa assume claramente que ter efectivos devidamente qualificados linguística e culturalmente é quase tão importante como a matéria-prima em si. Na sua opinião uma comunicação eficaz potencia, consideravelmente, o aumento do volume de vendas. Por outras palavras, se não houver comunicação, a empresa não vende.

Consequentemente, há que estimular a comunicação e não o contrário até porque, no caso de um cliente italiano telefonar, este poderá contar com uma resposta mais rápida, já que haverá alguém que fale a sua língua materna no instante em que liga. Tudo isto se traduz em benefícios para a empresa, não só em termos de imagem, mas também de eficiência e produtividade.

Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?

Empresa	Benefícios
Huf Portuguesa	- Transmissão de uma imagem mais cuidada/eficiente. - Maior credibilidade.
Martifer Solar	- Aumento do volume de vendas.
Labesfal	--
Habidecor	- Tempos de resposta mais rápidos. - Maior produtividade. - Aumento do volume de vendas.
Grupo Visabeira	- Transmissão de uma imagem mais cuidada/eficiente. - Maior produtividade. - Maior retorno sobre o investimento. - O colaborador sente-se mais confiante/capaz.

Quadro 8 – Benefícios resultantes da posse de RH multilíngues.

A Martifer, por exemplo, considera que a grande vantagem da posse de efectivos linguisticamente competentes se verifica no primeiro contacto com um cliente estrangeiro. Se houver alguém da empresa capaz de estabelecer comunicação na sua língua materna e que esteja a par das especificidades culturais do país de destino, o início de relação comercial torna-se, à partida, mais fácil de concretizar. Entenda-se aqui o conhecimento linguístico como uma vantagem competitiva, relativamente a outros concorrentes que não têm esse trunfo. Logo, uma maior facilidade no estabelecimento de uma relação comercial com o cliente, potencia novas oportunidades de negócio o que, por sua vez, a longo prazo, conduz a um aumento do volume de vendas.

A perspectiva do Grupo Visabeira é igualmente pertinente. Portanto, a empresa ao possuir RH competentes transmite uma postura mais profissional e ao dar formação linguística aos seus efectivos, irá torná-los mais confiantes no desempenho das suas tarefas. É de senso comum que um indivíduo mais confiante nas suas capacidades torna-se mais produtivo e eficiente. Ora, no seu todo, tudo isto são benefícios para a organização e, no fundo, a Huf partilha a opinião da Visabeira

Há a salientar que os dados fornecidos pela empresa Labesfal não se enquadram no que realmente foi questionado, daí que não seja feita nenhuma menção à empresa. (cf. Anexo 8), página 106).

Relativamente ao impacto que a competitividade da empresa sofreria caso tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras, todas as empresas responderam que já possuíam RH devidamente capazes linguisticamente e que, se porventura esse número aumentasse, a competitividade ir-se-ia manter. Por outras palavras, a empresa poderia ter mais um ou outro benefício, mas antes de tomar essa decisão terá de primeiro analisar a respectiva relação custo/benefício. Muitas das vezes, isso simplesmente não é viável.

A última questão da entrevista diz respeito ao tipo de medidas adoptadas pela empresa no âmbito de gestão linguística dos seus efectivos, de forma a enfrentar as necessidades comunicacionais num mercado globalizado. No fundo, este ponto como que sintetiza toda a informação cedida pela empresa, permitindo uma análise mais precisa acerca do tipo de estratégia comunicacional que adoptam (cf. Quadro 9).

Antes de mais é relevante fazer menção ao facto de para a grande maioria dos entrevistados, o tópico de «estratégia comunicacional» ser um tanto ou quanto abstracto. Apesar de as organizações desenvolverem determinadas acções ao nível linguístico e cultural, no seu todo, isso nem sempre é interpretado como fazendo parte de um planeamento estratégico.

Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional?

Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?

Empresa	Forma da Estratégia Comunicacional
Huf Portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> - Eleição de uma língua oficial do grupo. - Dar formação linguística a todos os colaboradores. - Contratar RH já com conhecimentos linguísticos e culturais adequados ao mercado de destino. - Contratar para as filiais gerentes locais, mas fluentes na língua oficial do grupo. - Adaptação do <i>Website</i> para várias línguas estrangeiras.
Martifer Solar	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar RH já com conhecimentos linguísticos e culturais adequados ao mercado de destino. - Estabelecimento de comunicação na língua materna do cliente, aquando do primeiro contacto. - Dar formação linguística a todos os colaboradores. - Contratar para as filiais gerentes portugueses, mas fluentes no idioma local. - Adaptação do <i>Website</i> para várias línguas estrangeiras. - Recurso às actividades de um tradutor.
Labesfal	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar RH já com conhecimentos linguísticos e culturais adequados ao mercado de destino. - Estabelecimento de procedimentos que definem a comunicação interna. - Dar formação linguística a todos os colaboradores. - Adaptação do <i>Website</i> para Inglês.
Habidecor	<ul style="list-style-type: none"> - Dar formação linguística a todos os colaboradores. - Contratar RH já com conhecimentos linguísticos e culturais adequados ao mercado de destino. - Adaptação do <i>Website</i> para línguas estrangeiras. - Recurso a agentes locais como forma de apoio à exportação indirecta. - Recurso às actividades de um tradutor/intérprete.
Grupo Visabeira	<ul style="list-style-type: none"> - Dar formação linguística a todos os colaboradores. - Adaptação do <i>Website</i> para várias línguas estrangeiras. - Recurso às actividades de um tradutor/intérprete. - Estabelecimento de contactos internacionais através de um Director Internacional tendo o Inglês como competência técnica básica. - Contratar RH dispostas a trabalhar no mercado externo e já com conhecimentos linguísticos e culturais adequados para o processo de expatriação. - Fornecer alguma informação útil aos expatriados sobre o país, a sua língua e cultura, quando necessário.

Quadro 9 – Medidas adoptadas no âmbito de uma estratégia comunicacional.

No entanto, a verdade é que a comunicação é cada vez mais um factor decisivo para a imagem das empresas no mercado. Por isso, qualquer estratégia comunicativa deve ser eficaz e adaptada à realidade da empresa.

De acordo com a presente amostra, as principais medidas adoptadas no âmbito de uma estratégia comunicacional que apoie o processo de internacionalização da empresa incluem: ministrar acções de formação linguística a todos os colaboradores, contratar RH possuidores de conhecimentos linguísticos e culturais adequados ao mercado de destino, preferencialmente pessoas com propensão para experiências internacionais, e a adaptação do *Website* da empresa para outros idiomas estrangeiros.

Naturalmente, todas as estratégias de comunicação abordam certos aspectos bastante específicos e adequados às necessidades de internacionalização da empresa. No caso, da Huf optou-se não só por estabelecer uma língua oficial do grupo para facilitar a comunicação, mas também por contratar para as filiais gestores autóctones e competentes na língua oficial do grupo. De referir que estes gestores falam a língua local, entendem mais facilmente a cultura e o sistema político local, logo a penetração no mercado é potencialmente maior. (Bonache, 2002)

Pelo contrário, a Martifer prefere contratar para as suas operações no exterior um gestor português fluente no idioma local, mas argumenta que o primeiro contacto com um cliente estrangeiro é importante que seja feito na sua língua materna, de forma a criar uma empatia maior.

Comparativamente a um gestor autóctone, um expatriado provindo do país da casa-mãe facilita tanto a transferência de conhecimentos e de experiências entre as diversas subsidiárias, como a transmissão da cultura da sede para as filiais, podendo, no entanto, sentir mais dificuldades na adaptação à língua e cultura locais. (*idem*)

De igual forma, o Grupo Visabeira manifesta a sua preferência pelo processo de expatriação, sendo que incorre em custos inerentes ao processo, tal como a despesa da formação específica a ministrar ao expatriado. Para além disso, os seus contactos no exterior são realizados por um Director Internacional que domina a língua Inglesa.

Neste grupo de empresas a Habidecor é a única que opta pela exportação indirecta, sendo necessário recorrer a agentes locais. Já a Labesfal faz referência a uma política de comunicação interna que, possivelmente, facilita os contactos com elementos da empresa no estrangeiro.

Uma outra vertente associada à estratégia comunicacional da Martifer, da Habidecor e da Visabeira prende-se com o recurso às actividades de um tradutor e/ou intérprete. No fundo, estas actividades são igualmente fundamentais num processo de

internacionalização. Há a necessidade de traduzir todo o tipo de documentos no contexto de uma comunicação empresarial, desde apresentações da empresa, apresentações de novos produtos, relatórios de contas, websites, catálogos, campanhas publicitárias... Neste sentido, qualquer empresa internacional terá de recorrer à tradução e eventualmente, em determinadas situações muito peculiares, à interpretação.

De um modo geral, convém sublinhar o impacto que uma estratégia de comunicação devidamente planeada e apropriada às necessidades da empresa pode ter na expansão da empresa no mercado internacional. Pessoas com competências multilíngues podem, de facto, potenciar novas oportunidades de negócio. Há, no entanto, muito trabalho a fazer neste sentido.

7.3 Análise e Implicação dos Resultados

Tendo em consideração os resultados anteriormente explanados, a amostra diz respeito a um conjunto de cinco empresas que mantêm contactos regulares com o exterior, nomeadamente clientes e fornecedores. É importante referir que algumas destas empresas trabalham em exclusivo para o mercado estrangeiro, concluindo-se que o mercado nacional simplesmente não lhes permite um aproveitamento da capacidade produtiva disponível e que para crescer é necessário expandir-se para outros mercados.

Neste caso em particular, todas as empresas conjugam várias estratégias de internacionalização, consoante os objectivos delineados e de forma a conseguir melhores resultados. Contudo, a exportação é um elemento comum em todas elas, ainda que com diferentes variantes.

Uma das empresas afirma ainda recorrer aos apoios à internacionalização prestados por alguns organismos de promoção da internacionalização, tal como a AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, as embaixadas dos respectivos mercados a explorar, as câmaras do comércio, entre outros.

Através destas entrevistas, comprova-se mais uma vez que o inglês se demarca das restantes línguas internacionais, assegurando de certa forma o estatuto de língua franca. Todas as empresas certificaram a extrema importância do inglês para o estabelecimento de contactos em vários mercados estrangeiros e esta é, de facto, a língua mais estudada nas empresas.

Por outro lado, não deixa de ser curioso o facto de, apesar de todos os inquiridos usarem o inglês como sendo uma língua oficial para operações internacionais, isso não estar devidamente oficializado por escrito, à excepção da Huf. Depreende-se que foi algo que se foi praticando ao longo dos anos e que, hoje em dia, a sua utilização como língua oficial é irrefutável.

Ainda assim, o francês, o espanhol e o alemão já registam níveis de utilização consideráveis. Adicionalmente, quase todas as empresas reconheceram o mandarim como uma língua em franca ascensão, podendo vir a ser vital na economia futura.

Embora o uso do inglês esteja generalizado, o certo é que há cada vez mais a preocupação, por parte das empresas, não só em estabelecer o primeiro contacto na língua materna do respectivo parceiro comercial, mas também em respeitar as diferenças culturais patentes. Logo, denota-se aqui algum tipo de sensibilidade cultural e linguística.

Neste enquadramento, os inquiridos reconhecem facilmente a importância das competências em línguas estrangeiras para o bom desempenho internacional da

empresa. Quem está, diariamente, em contacto com os clientes, sobretudo com aqueles clientes chave, tem obrigatoriamente de dominar línguas estrangeiras. Assim, entre os principais benefícios para as empresas consta o aumento de produtividade e o consequente impacto no volume de vendas e na imagem da empresa.

Um outro aspecto relevante prende-se com o tipo de abordagem estratégica que é feita à comunicação multilingue. Entenda-se aqui comunicação multilingue como a *adoção programada de um conjunto de técnicas para facilitar uma comunicação eficaz com os clientes e fornecedores no estrangeiro*. (CILT & Interact International, 2006)

Deste modo, de forma a facilitar os contactos com o exterior, a grande maioria das empresas opta por contratar RH com conhecimentos linguísticos, dar formação linguística, adaptar os sítios *Web* para outros idiomas e recorrer aos serviços de tradutores e intérpretes.

Há, contudo, um dado curioso nestes resultados que se prende com a ideia de que quando são contactos internacionais estabelecidos por pessoas que desempenham altos cargos na hierarquia da empresa, que já sabem naturalmente como devem agir com as diferenças culturais. Na verdade, qualquer tipo de abordagem negocial deverá ser sempre antecedido de algum género de preparação e nunca ninguém está preparado para enfrentar algo que desconhece, por mais experiência que se tenha...

Não obstante, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação requer planeamento e alguma forma de antecipação, de tentar antever quais as possíveis barreiras linguísticas e culturais que se poderá ter de enfrentar. O ideal não é dar formação à última da hora, isso não é um evento estratégico. O ideal é desenvolver uma estratégia comunicacional integrada, combinando várias abordagens num plano de médio a longo prazo.

Atente-se, por exemplo, no caso das empresas Habidecor e Huf Portuguesa. Estas duas empresas já foram criadas com o objectivo de internacionalizar a sua actividade. Por isso, demonstram uma sensibilidade linguística e cultural mais apurada do que qualquer uma das outras empresas. Daí que as suas estratégias comunicacionais estejam devidamente implementadas. As outras empresas só há bem pouco tempo começaram a sentir carências linguísticas, porque as necessidades dos mercados assim o ditaram.

A título de curiosidade, quando questionadas se já alguma vez tinham perdido uma oportunidade de negócio pela falta de efectivos com competências linguísticas, todos os inquiridos responderam negativamente.

Independentemente disso, de um modo geral, as empresas portuguesas começam a evidenciar uma certa consciencialização linguística e cultural. Reconhece-se o contributo do conhecimento de línguas estrangeiras diversificado para os desempenhos internacionais das empresas. Porém, para que os respectivos benefícios se possam alargar a todas as empresas portuguesas, é preciso uma maior divulgação.

É igualmente importante lembrar que os governos nacionais precisam de encontrar a forma mais eficaz de apoiar as PME com potencial a triunfar nos mercados estrangeiros e que as empresas devem apurar quais as competências linguísticas que possuem e aplicá-las estrategicamente.

Para finalizar a análise dos resultados, convém fazer aqui um parêntesis para reflectir sobre a receptividade das instituições empresariais à investigação académica. Efectivamente, poder-se-á afirmar, sem margem para dúvidas, que as empresas não encaram muito positivamente este tipo de iniciativa, sendo por vezes interpretado como uma intromissão. No caso da Labesfal – Laboratórios Almiro, SA foi notória a falta de colaboração, não tendo sido possível a concessão de uma entrevista. Já em todas as outras empresas conseguir uma entrevista foi um processo bastante complexo e algo moroso. Portanto, para o sucesso destas iniciativas é crucial uma maior participação das empresas, até porque estas são organismos que interagem constantemente com a sociedade em que se inserem.

Conclusão

Já ninguém consegue negar os efeitos quer do fenómeno da globalização dos mercados, quer das novas formas de conceber as sociedades contemporâneas. A verdade é que estes acontecimentos marcaram indelevelmente a era pós-industrial gerando novas necessidades nos mercados e, conseqüentemente, novas oportunidades para as empresas.

Perante estes desafios a Europa viu-se forçada a reestruturar os seus modelos económicos e sociais, de forma a poder acompanhar o ritmo de mudança. Estabeleceu, por isso, uma meta deveras ambiciosa de se tornar na economia baseada no conhecimento mais competitiva do mundo.

Neste cenário de profundas transformações, as competências ganham claramente um novo fôlego, em particular as competências em línguas estrangeiras. O outrora parente pobre do desenvolvimento afirma-se, agora, como o tão aclamado agente da mudança.

No âmbito de uma sociedade multilíngue e multicultural, as competências linguísticas e interculturais revelam-se os meios mais eficazes e eficientes de concretização dos muitos objectivos propostos pela estratégia europeia.

No seguimento da junção destas competências, surge uma nova forma de comunicação, a comunicação multilíngue, que se transformou num instrumento importantíssimo capaz de estimular os níveis de competitividade económicos da Europa.

Assim, num contexto de empresas internacionais, a aprendizagem linguística acarreta inúmeros benefícios para a comunicação empresarial, impondo-se a necessidade de definir uma estratégia de abordagem aos mercados estrangeiros.

Em Portugal, porém, a realidade é outra. As grandes empresas conseguem com relativa facilidade adoptar estratégias que lhes permitem vencer as barreiras linguísticas e culturais, mas a realidade das PME é sobejamente diferente. Ou por falta de conhecimento ou por falta de poder económico, o investimento em efectivos linguisticamente capazes é deficiente, acentuando certas lacunas e impedindo as empresas de singrar nos mercados externos.

No entanto, por mais incrível que pareça, as entidades políticas portuguesas parecem não ter consciência desta carência que se faz sentir, levando a cabo poucas acções nesse sentido. Constata-se a inexistência de uma estratégia linguística eficaz e rigorosa na agenda de crescimento nacional.

O governo deverá então concentrar-se no desenvolvimento de acções de sensibilização da opinião pública para o valor e as oportunidades oferecidas pela diversidade linguística na União Europeia, incentivando a eliminação das barreiras ao diálogo intercultural. A verdade é que as competências em línguas e culturas estrangeiras adquiriram um papel estratégico, tanto para o bom funcionamento da sociedade europeia, como para o sucesso das transacções internacionais.

Pessoalmente, um dos principais objectivos inerentes a esta dissertação, senão o mais importante, prende-se com uma imensa necessidade de chamar à atenção das pessoas no geral, para a importância das competências linguísticas e interculturais. Como estudante desta área, é deveras frustrante estar constantemente a relembrar o porquê da importância deste tipo de conhecimentos.

Não se justifica a atitude predominante de desdém que se verifica perante esta área científica, sendo a comunicação o suporte para todos os acontecimentos na vida humana. O verdadeiro saber só faz sentido quando partilhado, quando comunicado aos outros e é importante destacar que a comunicação é um processo complexo, imperfeito e que está em permanente evolução.

Na minha opinião, em termos de possíveis linhas de investigação a desenvolver no futuro, seria pertinente analisar a mudança de estatuto das competências linguísticas e interculturais que se irá registar em anos vindouros. Eu penso que com a crescente afirmação do multilinguismo, as sociedades contemporâneas irão adoptar uma nova postura perante a competência multilingue, essencialmente uma postura mais consciente.

Referências bibliográficas

- Amaral, Luís Mira, “O conhecimento é o factor mais crítico da competitividade”, in: João Leitão, João M. Ferreira, Susana G. Azevedo. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal – Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. 1ª Edição, Centro Atlântico, Lda., V. N. Famalicão.
- Apolinário, J. M. (Março 2007). Estratégia de Lisboa. *DIRIGIR – A Revista para Chefias e Quadros*, Nº 97: pp. 3 - 6.
- Azevedo, Joaquim. (Julho/Setembro 2006). A Educação e as Novas Competências para Todos. *FORMAR – Revista dos Formadores*, Nº 56: pp. 3 – 9.
- Blumer, Herbert *et. al.*. (1990). *Industrialization as an Agent of Social Change: A Critical Analysis*. 1st edition, Aldine de Gruyter, New York.
- Bonache, J., “La gestión de expatriados” in: J. Bonache & Á. Cabrera (Eds.). (2002). *Dirección estratégica de personas*. 1ª Edição, Financial Times/Prentice Hall, Madrid.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. 2nd edition, Polity Press, Cambridge.
- Brown, Phillip, “Skill Formation in the Twenty-First Century” in: Phillip Brown, Andy Green, Hugh Lauder. (2005). *High Skills - Globalization, Competitiveness and Skill Formation*. 2nd Edition, Oxford, New York.
- Casanova, Isabel. (2006). *O Destino das Línguas: que futuro no espaço da EU?* 1ª Edição, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- Castells, Manuel. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. I, A Sociedade em Rede*. 3ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Comissão Europeia. (1994a). *Report on Europe and the Global Information Society: Recommendations of the high-level group on the information society to the Corfu European Council (Bangemann group)*. Boletim da União Europeia. Suplemento 2/94.
- Comissão Europeia. (1994b). Comunicação: *Europe’s Way to the Information Society – An action plan*. COM (94) 347 final. 19.07.1994.
- Comissão Europeia. (1996). Comunicação: *The Information Society: From Corfu to Dublin, The new emerging priorities*. COM (96) 395 final. 24.07.1996.
- Comissão Europeia. (1998). Comunicação: *Globalisation and the Information Society – The need for strengthened international coordination*. COM (1998) 50 final. 04.02.1998.

- Comissão Europeia. (1999). Comunicação: *eEurope – An Information Society For All*. COM (1999) 687 final. 08.12.1999.
- Comissão Europeia. (2000a). Comunicação: *eEurope – An Information Society For All, Progress Report*. COM (2000) 130 final. 08.03.2000.
- Comissão Europeia. (2000b). Comunicação: *Rumo a um espaço europeu da investigação*. COM (2000) 6 final. 18.01.2000.
- Comissão Europeia. (2001a). Comunicação: *Desenvolvimento Sustentável na Europa para um Mundo Melhor – Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável*. COM (2001) 264 final. 15.05.2001.
- Comissão Europeia. (2001b). Comunicação: *Os Objectivos Futuros Concretos dos Sistemas Educativos*. COM (2001) 59 final. 31.01.2001.
- Comissão Europeia. (2003). Comunicação: *Promover a Aprendizagem das Línguas e a Diversidade Linguística – Um Plano de Acção 2004-2006*. COM (2003) 449 final. 24.07.2003.
- Comissão Europeia. (2007a). Comunicação: *Integrated Guidelines for Growth and Jobs (2008-2010)*. COM (2007) 803 final. 11.12.2007.
- Comissão Europeia. (2008). Comunicação: *Multilinguismo, uma mais-valia para a Europa e um compromisso comum*. COM (2008) 566 final. 18.09.2008.
- Conselho da Europa. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas – Aprendizagem, Ensino, Avaliação*. 2ª Edição, Asa Edições, Porto.
- Conselho da União Europeia. (1993). *European Council in Copenhagen: Conclusions of the Presidency*. Conselho da União Europeia SN 180/1/93. 21-22 Junho 1993.
- Conselho da União Europeia. (2000). *Conselho Europeu de Lisboa: Conclusões da Presidência*. Conselho da União Europeia SN 100/100. 23-24 Março 2000.
- Cuyvers, Ludo *et al.* (1995). *Gestão de Exportação para Pequenas e Médias Empresas*. 1ª Edição, Universidade Aberta, Lisboa.
- Drucker, Peter F. (1959). *Landmarks of tomorrow: a report on the new “post-modern” world*. 3rd edition, Harper Colophon Books, New York.
- Falk, Richard. (1999). *Predatory Globalization – A Critique*. 1st edition, Polity Press, UK.
- Green, Andy, “Models of High Skills in National Competition Strategies” *in*: Phillip Brown, Andy Green, Hugh Lauder. (2005). *High Skills - Globalization, Competitiveness and Skill Formation*. 2nd Edition, Oxford, New York.

- Gupta, Prabhu S. (1990). *As Artes Básicas do Marketing*. (trad. Leonor Reino). 1ª Edição, Publicações Europa-América, Mem Martins.
- Huf Portuguesa. (2007). *Universo da Empresa – Apresentação 2007*.
- Leitão, João, Ferreira, M. João, Azevedo, S. G. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal – Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. 1ª Edição, Centro Atlântico, Lda., V. N. Famalicão.
- Masi, Domenico De. (1999). *A sociedade pós-industrial*. 4ª Edição, Senac, São Paulo.
- Paulo, Sérgio & Gouveia, Joaquim Borges, “Competitiveness: Energy efficiency across the supply chain”, in: Annette Bongardt, Celeste A. Varum. (2007). *Competitiveness Factors: A Portuguese Perspective*. 1ª Edição, INA – Instituto Nacional de Administração, I. P., Pombal.
- Porter, Michael. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. 2ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Rey, Maribel González, “Saber idiomas: una exigencia del mundo laboral actual”, in: Antonio Rial-Sánchez, Margarita Valcarce Fernández. (1999). *Actas do I Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formación para o Traballo*. 1ª Edição, USC, Santiago de Compostela.
- Rodrigues, Maria João. (2003). *A Agenda Económica e Social da União Europeia: a Estratégia de Lisboa*. 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Teixeira, Sebastião. (1998). *Gestão das Organizações*. 1ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa.
- Teixeira, Sebastião & Diz, Henrique. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. 1ª Edição, Publisher Team, Lisboa.
- Webster, Frank. (2002). *Theories of the Information Society*. 2nd edition, Routledge, Great Britain.

Webliografia

- 1. *A União Europeia: porquê?* Consultado a 19 de Fevereiro de 2008, em: http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_1/index_pt.htm.
- 1000 Maiores Empresas – Os Desafios para 2007 [Versão Electrónica]. *Público – Edição Especial*, Nº 6057: pp. 20, 46, 47, 50. Consultado a 19 de Fevereiro de 2008, em: <http://static.publico.clix.pt/Docs/Economia/1000maioresempresas2006.pdf>.
- *Abyss&Habidecor – Fine Towels and Rugs / About Us*. Consultado a 1 de Novembro de 2008, em: <http://www.habidecor.be/>.
- *CILT – About us*. Consultado a 5 de Novembro de 2008, em: <http://www.cilt.org.uk/about/index.htm>.
- CILT & Interact International. (2006). *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. Consultado a 10 de Novembro de 2007, em: http://www.cilt.org.uk/research/projects/employment/elan_final_report.pdf.
- Comissão Europeia. (2002). *PME em Foco – Principais Resultados do Observatório das PME Europeias 2002*. Consultado em 7 de Novembro de 2008, em: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/execsum_2002_pt.pdf.
- Comissão Europeia. (2005). *Eurobarometer – Europeans and Languages*. Consultado em 01 de Novembro de 2008, em: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf.
- Comissão Europeia. (2007b). *Uma Agenda Política para o Multilinguismo*. Consultado a 7 de Novembro de 2008, em: <http://www.europedirect.uac.pt/noticias/ver.php?id=161>.
- Conselho da União Europeia. (1994). *European Council at Corfu 24 -25 June 1994: Presidency Conclusions* [Versão Electrónica]. *Conselho da União Europeia*. Consultado em 27 de Abril de 2008, em: http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00150.EN4.htm.
- Conselho Económico e Social. (2005). *Estratégia de Lisboa – Parecer de Iniciativa*. Consultado a 24 de Janeiro de 2008, em: <http://www.ces.pt/file/doc/68>.
- Crespo, Carla A., Gonçalves, Carlos M., Coimbra, Joaquim L. (2001). *A formação no mundo global: um dispositivo na promoção de competências transversais*.

- Consultado a 22 de Janeiro de 2008, em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir.php?codigo=A0120>.
- Department for Education and Skills. (2002). *Languages for All: Languages for Life – A Strategy for England*. Consultado a 25 de Julho de 2008, em: <http://publications.teachernet.gov.uk/eOrderingDownload/DfESLanguagesStrategy.pdf>.
 - *Dinamizar as Exportações – Exportar Mais*. Consultado em 7 de Novembro de 2008, em: <http://www.planotecnologico.pt/InnerPage.aspx?idCat=153&idMasterCat=30&idLang=1&idContent=350&idLayout=4&site=planotecnologico>.
 - *Empresa*. Consultado em 1 de Novembro de 2008, em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa>.
 - Fischer, Glória. (2004). *Políticas Linguísticas numa Europa Multilingue e Multicultural*. Consultado a 7 de Novembro de 2008, em: http://www.dgidc.min-edu.pt/plnmaterna/politicas_ling_europa_multil_multicult.pdf.
 - Fórum das Empresas para o Multilinguismo. (2008). *Recomendações do Fórum das Empresas para o Multilinguismo criado pela Comissão Europeia*. Consultado a 7 de Novembro, em: http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/davignon_pt.pdf.
 - Grupo de Alto Nível sobre o Multilinguismo – Comissão Europeia. (2007). *Relatório Final, Resumo*. Consultado em 8 de Junho de 2008, em: http://ec.europa.eu/education/languages/archive/doc/multishort_pt.pdf.
 - *Grupo Martifer – A nossa história*. Consultado em 1 de Novembro de 2008, em: <http://www.martifer.pt/Group/PT/OurHistoryPT.html>.
 - *Grupo Visabeira*. Consultado em 20 de Maio de 2008, em <http://www.grupovisabeira.pt/site/>.
 - IAPMEI. (2008). *Sobre as PME em Portugal*. Consultado em 1 de Novembro de 2008, em: http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf?PHPSSESSIONID=99cec25232bf88a05cfcc043c2c519b2.
 - *Key competences for lifelong learning*. Consultado a 12 de Outubro de 2008, em: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11090.htm>.
 - *Labesfal Genéricos*. Consultado a 1 de Novembro de 2008, em: <http://www.labesfalgenericos.pt/>.
 - Levitt, Theodore. (1983). *The Globalization of Markets*. [Versão Electrónica]. Consultado em 21 de Setembro de 2008, em: <http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302w08/Levitt.pdf>.

- *Língua Franca*. Consultado em 8 de Novembro de 2008, em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lingua_franca.
- Peneda, José. (2007, 2 de Julho). *A Estratégia de Lisboa e a Agenda Social – Evolução das Prioridades da União Europeia*. Consultado em 29 de Abril de 2008, em: <http://www.silvapeneda.org/docs/200772131810.pdf>.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2005). *Programa do XVII Governo Constitucional*. Consultado em 12 de Março de 2008, em: <http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/631A5B3F-5470-4AD7-AE0F-D8324A3AF401/0/ProgramaGovernoXVII.pdf>.
- Simões, Vítor Corado, “O Processo de Globalização: Implicações para Portugal”, in: Concelho Económico e Social. (1997). *Globalização: Documentos de suporte ao parecer “Globalização – Implicações para o desenvolvimento sustentável”*. Consultado a 20 de Setembro de 2008, em <http://www.ces.pt/file/doc/136>.
- Simões, A., Abrantes, J., Batista, R., Antunes, J., Santos, D. (2000, Junho). Investir na região de Viseu – Promover a Indústria e Acelerar o Desenvolvimento [Versão Electrónica]. *Revista MILLENIUM*, N.º19. Consultado a 9 de Abril de 2008, em : http://www.ipv.pt/millennium/19_va9.htm.

Anexos

Anexo 1) Principais Orientações Políticas da Estratégia de Lisboa

Anexo 2) Políticas Para a Criação de um Espaço Europeu de Investigação

Anexo 3) Guião da Entrevista

Anexo 4) Entrevista Huf Portuguesa - Fábrica de Componentes para o Automóvel, Lda.

Anexo 5) Entrevista Martifer Solar S.A.

Anexo 6) Entrevista Grupo Visabeira SGPS, S.A.

Anexo 7) Entrevista Habidecor - Indústria Têxtil p/ Habitação, Lda.

Anexo 8) Entrevista Labesfal - Laboratórios Almiro S.A.

Anexo 1) Principais Orientações Políticas da Estratégia de Lisboa

Quadro 10 – As Principais Orientações Políticas da Estratégia de Lisboa

Preparação da transição para uma economia competitiva, dinâmica e baseada no conhecimento

1. Modernização do Estado, enquanto gestor e regulador do espaço público, através da capacidade legislativa, da política orçamental, da garantia do fornecimento dos serviços de interesse geral, do combate à fraude e evasão fiscais e à economia informal.
2. Descentralização da sociedade de informação.
3. Criação de um espaço europeu de Investigação e Inovação.
4. Criação de ambiente favorável ao lançamento e ao desenvolvimento de empresas inovadoras, especialmente de PME.
5. Reforço da criação do Mercado Interno.
6. Integração dos mercados financeiros.
7. Coordenação das políticas macroeconómicas - a consolidação orçamental, qualidade e sustentabilidade das finanças públicas.

Modernizar o modelo social europeu através do investimento nas pessoas e da construção de um Estado-Providência activo e dinâmico

1. Adaptação dos sistemas educativos e de formação europeia às exigências da sociedade do conhecimento e à necessidade de um maior nível e qualidade do emprego.
2. Aumento anual substancial do investimento *per capita* em recursos humanos.
3. Estabelecimento de novas competências básicas - competências em TI, línguas estrangeiras, cultura tecnológica, espírito empresarial e aptidões sociais - proporcionadas através da aprendizagem ao longo da vida.
4. Combater a iliteracia tecnológica e a baixa qualificação da população.
5. Promover empregos sustentáveis, com base na maior qualificação e transparência no mercado de trabalho, promover empregos com procura dinâmica e abolir todas as formas de discriminação.
6. Modernizar a protecção social, assegurando a viabilidade e sustentabilidade do sistema de pensões e garantindo a qualidade dos serviços de saúde.
7. Promover a igualdade entre homens e mulheres.
8. Promover a inclusão social, combatendo a pobreza, muito especialmente, através de políticas activas de emprego, educação, saúde e habitação.

Assegurar o equilíbrio ambiental através de uma eficiente gestão dos recursos que melhorem a qualidade de vida actual e futura das populações e que permita a sustentabilidade do modelo europeu de desenvolvimento

1. Promoção do desenvolvimento das energias renováveis como alternativa à utilização de energias fósseis.
2. Minimização dos efeitos das alterações climáticas e da desertificação, nomeadamente nas orlas costeiras.
3. Controlo do volume de emissões de gases poluentes.
4. Melhoria dos sistemas de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos e industriais.

Aplicação de um novo método de coordenação

1. Definição do Método Aberto de Coordenação.
2. Definição de calendários específicos para a execução dos objectivos.
3. Estabelecimento de indicadores quantitativos e qualitativos e *benchmarks* de entre os melhores do mundo, adequados às necessidades dos diferentes Estados-Membros e sectores como um método de comparação para melhores práticas.
4. Estabelecimento de processos de avaliação.
5. Estabelecimento de uma participação dos parceiros sociais, nomeadamente por via do diálogo macroeconómico.

Construído a partir de Conselho Económico e Social (2005) e Conselho da União Europeia (2000).

Anexo 2) Políticas Para a Criação de um Espaço Europeu de Investigação

Quadro 11 – O Espaço Europeu de Investigação

- A ligação em rede dos centros de excelência existentes na Europa e a criação de centros virtuais graças à utilização das novas ferramentas de comunicação interactivas.
- Uma abordagem comum das necessidades e meios de financiamento das grandes infra-estruturas de investigação na Europa.
- Uma implementação mais coerente das actividades de investigação nacionais e europeias e o reforço das relações entre as diferentes organizações de cooperação científica e tecnológica na Europa.
- Uma melhor utilização dos instrumentos e meios que permitam incentivar o investimento em investigação e inovação: sistemas de apoio indirecto (no respeito das regras comunitárias em matéria de auxílios estatais), patentes e capital de risco.
- O estabelecimento de um sistema comum de referência científica e técnica para a implementação das políticas.
- Recursos humanos mais abundantes e com maior mobilidade:
 - Aumento da mobilidade dos investigadores e introdução de uma dimensão europeia nas carreiras científicas.
 - Reforço da posição e do papel das mulheres na investigação.
 - Estímulo do gosto dos jovens pela investigação e pelas carreiras científicas.
- Um reforço da coesão europeia em matéria de investigação, com base nas melhores experiências de transferência de conhecimentos ao nível regional e local, bem como do papel das regiões nas actividades europeias de investigação.
- Uma aproximação das comunidades científicas, das empresas e dos investigadores da Europa Ocidental e Oriental.
- O reforço da atracção do território europeu para os investigadores do resto do mundo;
- A promoção de valores sociais e éticos comuns em matéria de ciência e tecnologia.

Construído a partir de Comissão Europeia (2000b).

Anexo 3) Guião da Entrevista



Universidade de Aveiro

Departamento de Línguas e Culturas

Mestrado em Línguas e Relações Empresariais

Orientadora: Prof^a. Doutora Gillian Moreira

Mestranda: Ana Rodrigues

Ano lectivo 2007/08

I – Internacionalização

1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?
2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?
3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?
4. Há algum cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?

II - Recursos Humanos

5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?
6. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento & Selecção para um Departamento de Exportação? Há algum pré-requisito obrigatório?
7. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?
8. A empresa proporciona algum tipo de formação aos seus colaboradores?

III- Comunicação multilingue e estratégia comunicacional

- 9 Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?
- 10 Qual seria, eventualmente, o impacto na competitividade da empresa se tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras?
- 11 Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?

Anexo 4) Entrevista Huf Portuguesa – Fábrica de Componentes para o Automóvel, Lda.

I – Internacionalização

1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?

A Huf é, ao fim e ao cabo, uma empresa global. O nosso principal mercado é o mercado Europeu, estamos a falar que cerca de 82% daquilo que produzimos é canalizado para a Zona Euro. Os principais mercados são a Alemanha, a França e a Espanha, apesar de o nosso produto ser enviado para todos os cantos do mundo, mas estamos claramente direccionados para o mercado Europeu. Obviamente que nós somos uma empresa cujo mercado apetecível é, sem dúvida, o estrangeiro.

Qual a presença da Huf Portuguesa fora do espaço europeu?

Só para ter uma ideia, em 2006 a nossa actividade para o mercado da Zona Euro ascendeu a 78,3% - a percentagem que lhe forneci anteriormente é um valor correspondente a 2007 – mas, tivemos cerca de 0,3% para a África e Ásia, 0,4% para a NAFTA, 2,8% na América do Sul, 14,7% nos restantes países da União Europeia que não pertencentes à Zona Euro, 1,7% na restante Europa e 1,1% na Austrália. Ou seja, o nosso produto é vendido para todo o mundo, sendo que o nosso principal mercado é o Europeu.

Em termos de grupo, tudo começou com o mercado alemão, visto que este era aquele que em 1908 oferecia mais condições, mas ao longo dos anos se foi expandindo. A primeira grande empresa que a Huf fez fora da Alemanha foi em Inglaterra, sobretudo porque naquela altura era em Inglaterra que se encontravam as principais marcas automóveis, o que nos proporcionava um mercado com uma série de vantagens. Seguiu-se Espanha e logo depois Portugal e assim sucessivamente. Depois passaram para o outro lado do Atlântico, para os EUA e hoje em dia temos 15 empresas no mundo com a marca Huf.

O outro accionista é precisamente a mesma coisa (Ficosa). É uma empresa que começa em Barcelona como uma empresa produtora de cabos muito pequena e que depois ao longo dos anos foi-se expandindo e neste momento tem quase a mesma dimensão do grupo Huf. Este é um caso de duas empresas familiares, uma empresa alemã e uma empresa espanhola, com culturas diferentes, com hábitos diferentes, com maneiras de estar diferentes e que começaram a laborar, uma no início do século XX e a outra na década de 40, e hoje são o que são. Isto é um exemplo muito óbvio do que são empresas pequenas, já que não podemos dizer que são grupos muito grandes, que conseguiram penetrar num mundo tão competitivo como o do sector automóvel.

Particularmente no caso da Huf Portuguesa, somos uma empresa que temos de estar sempre a par daquilo que se passa nos mercados estrangeiros e, infelizmente, cada vez menos em Portugal. Toda a acção da empresa acaba por estar claramente orientada para

além fronteiras, quer em termos de produto, quer em termos de compra de matéria-prima. Temos muito poucos fornecedores em Portugal, e em contrapartida muitos em Espanha e na Alemanha. Tal deve-se sobretudo à qualidade do material, aos preços mais competitivos e às margens. Portugal simplesmente não consegue competir com produtores estrangeiros.

2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?

Para ter uma ideia, a Huf Portuguesa quando foi criada em Portugal já foi a pensar numa estratégia de internacionalização. Por exemplo, porquê Tondela? Essencialmente para poder superar as fronteiras portuguesas. Tondela situa-se numa zona central em termos nacionais e cruza-se com o eixo IP5/A25 e IP3. A A25 porque nos levava para Espanha, onde mantínhamos, por um lado, uma relação bastante forte com a Huf Espanha, e por outro, porque esse era o país que reunia os nossos principais clientes, o que aliás se verifica até hoje.

Por sua vez, no ano em que fomos criados – 1991 – estava também a arrancar a Auto-Europa. Chegou mesmo a cogitar-se a possibilidade de a Huf ir para o Parque Industrial da Auto-Europa, mas os nossos accionistas acharam que Tondela era uma zona estratégica que permitia uma ligação rápida, quer a Espanha, quer a Palmela através da IP3. Isto é o exemplo claro de como a empresa foi fundada em 1991, já a pensar numa estratégia de internacionalização.

É conveniente salientar que este factor de internacionalização se tem vindo, cada vez mais, a afirmar e solidificar.

Para além do eixo IP3/A25, houve também outros factores nomeadamente a existência de mão-de-obra qualificada que na altura existia e a disponibilidade do espaço físico.

Até que ponto era Portugal tão estratégico quanto isso?

Devido à proximidade geográfica com Espanha. Assim, estávamos ligados com Espanha, através da qual fomos criados, e em 1991 nós íamos começar a fornecer através da Huf Espanha, visto que ainda não estávamos homologados pelos clientes, íamos fornecer, e.g., a Auto Saragoça, que era na altura uma das principais fábricas da Opel. Daí a localização em Portugal, foi bastante estudado e com vista à internacionalização da empresa, de forma coerente.

3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?

A língua oficial do Grupo Huf é o Inglês. A partir daí qualquer pessoa que venha trabalhar para esta casa tem de, obrigatoriamente, saber falar e escrever correctamente o Inglês.

Obviamente que hoje em dia, para além do Inglês, e consoante os clientes que temos, é importante saber Espanhol, Francês e Alemão. O Espanhol por razões óbvias, o Inglês porque é uma língua universal, o Francês e o Alemão porque temos clientes que por uma questão cultural têm alguma dificuldade em saber outras línguas. Portanto, há uma necessidade das línguas que são utilizadas normalmente nas transacções comerciais da empresa. Agora, obviamente que em reuniões do grupo, em reuniões com clientes alemães, chineses, indianos, tailandeses, norte americanos... O Inglês é, sem dúvida, a língua oficial do Grupo. No livro de Normas corporativas do grupo Huf, a língua oficial do grupo para reuniões, para conferências, para processos judiciais é o Inglês.

Poder-se-á então depreender que todo o staff da Huf terá o pré-requisito de saber falar pelo menos o Inglês?

Já lá vamos!

4. Há algum tipo de cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?

Nós temos pessoas que estão constantemente em contacto com clientes, quer franceses, alemães, espanhóis, quer polacos, americanos, em que o inglês perdura. Obviamente que temos de ter em atenção outro tipo de situações, quer o tipo de cultura, os costumes de cada país... Por exemplo, quando recebemos as pessoas, há que saber que tipo de recepção será o mais indicado para o seu background cultural. Há todo um cuidado a ter e há toda uma preparação prévia. Não há uma formação específica, as pessoas até mesmo devido à experiência, têm uma noção da forma como devem lidar com as pessoas nesse contexto, e portanto, neste sentido, há uma preocupação em preparar esses contactos. É claro que não vamos pôr uma pessoa que não saiba falar Inglês a falar com um Polaco!

Nós temos pessoas, como por exemplo a recepcionista que a recebeu fala quatro línguas. Os nossos colegas que fazem o serviço de apoio a clientes falam quatro línguas. Naturalmente, aqueles que estão direccionados para o mercado alemão falam o Alemão correctamente, para além do Inglês, aqueles que estão direccionados para o mercado francês falam o Francês e o Espanhol para além do Inglês. Há todo um cuidado de ir buscar as pessoas chave para os mercados chave e para lidar com os *key customers* como nós costumamos dizer.

À partida há muito cuidado com a língua e a cultura do país dos clientes chave. Dentro do Grupo Huf, quando há reuniões, sendo que temos empresas no Brasil, na China, na Roménia, Em Espanha, na Alemanha, na Coreia, temos em consideração essa diversidade linguística e daí que optemos por uma língua oficial que é o Inglês.

II - Recursos Humanos

5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?

Claro que sim. Não só é fundamental a formação em línguas, como também é fundamental a formação noutras áreas mais técnicas, consoante a área de actividade da pessoa. Há pouco tinha referido a questão do pessoal da fábrica – sim, mesmo o pessoal da fábrica recebe formação em línguas. A Huf faculta essa possibilidade para que as pessoas da linha de montagem possam ter conhecimentos quer em Francês, quer em Inglês. Já surgiu um caso prático, em que veio um cliente de França para conhecer as nossas instalações e foi a uma linha. Surgiu então uma questão e a pessoa que fazia a visita disse-lhe «Não vou ser eu a responder a essa questão. Quem vai responder é o chefe de linha que lhe vai falar em francês perfeitamente correcto.» e a verdade é que de facto respondeu e o cliente ficou bastante impressionado, transparecendo uma certa credibilidade. Eu próprio tenho duas vezes por semana aulas de Inglês. Eu já tinha alguns conhecimentos, mas agora estou a aprofundar ainda mais. Se me perguntar se pratico Inglês todos os dias, a minha resposta será não. No meu caso isso não acontece, mas é sempre importante sabermos e podermos enriquecer o nosso vocabulário, quer em Inglês, quer em Espanhol.

6. A empresa proporciona algum tipo de formação aos seus colaboradores?

Completamente! Desde a administração ao operador de linha.

Por curiosidades, quais são as questões abordadas nas aulas? Por exemplo, mais questões gramaticais, de vocabulário ou a nível cultural?

Normalmente, essa decisão cabe-nos a nós. Nós escolhemos temas, ou seja, nós é que propomos assuntos que estejam relacionados com o nosso dia-a-dia. A título de exemplo, propomos simular uma visita, elaborar material promocional, inclusivamente PowerPoints entre outros. Já para não falar daquele Inglês muito técnico do género *Business English* e o *Wirtschaft Deutsch*.

7. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento e Selecção? Há algum pré-requisito obrigatório, por exemplo, para uma pessoa que vá trabalhar com o mercado chinês?

Primeiro que tudo, para que a pessoa seja seleccionada é importante que conheça o mercado com que vai lidar, quer em termos sociais, económicos, culturais... Tem que ter um bom domínio do país a todos os níveis. Depois claramente, se conseguirmos recrutar alguém que saiba mandarim ou que tenha alguma experiência com o mercado melhor ainda, caso contrário uma pessoa que falasse correctamente o Inglês poderia ocupar essa

posição, apesar de os chineses terem muita dificuldade na utilização do Inglês... De um modo geral, alguém que tenha conhecimento do mercado, que tenha naturalmente uma formação superior e conhecimentos linguísticos variados.

Paralelamente e ao nível da nossa realidade, é fundamental um bom conhecimento do produto que o cliente compra, saber todos os requisitos do cliente, saber todas as normas de qualidade, saber onde está situado o cliente e quais as eventuais necessidades desse tipo de mercado, as plantas-chave de produção, e indispensavelmente a língua.

8. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?

Se calhar a competência que poderia ser interessante seria a pessoa adaptar-se, mesmo em termos de língua aos mercados que estão agora em franca ascensão como o polaco e o russo. Portanto, no sentido das empresas começarem a apostar em pessoas que consigam comunicar com esses mercados na língua materna.

Têm alguma preferência por pessoas nativas?

Não, no nosso caso tal não acontece, porque temos empresas na China e o Grupo Huf nesse aspecto é muito específico. Por exemplo, na Huf China são contratados gerentes chineses que tenham conhecimentos de língua inglesa. São sempre locais, tornando-se muito mais fácil contratar nativos para que possam lidar com os clientes locais. Normalmente, quer a Huf Xangai e Jantai são empresas que laboram única e exclusivamente para o mercado Chinês, daí que haja todo o interesse em contratar locais. Sendo o Inglês a língua oficial do grupo Huf, todos os administradores a devem falar.

III- Comunicação multilíngue e estratégia comunicacional

9. Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?

Como já falámos, a competência linguística é decisiva, mas se não tiver quaisquer conhecimentos da cultura do país com que vai contactar deixa de fazer sentido para o nosso universo empresarial. Portanto, neste contexto o Grupo Huf valoriza e muito este tipo de capacidades, chegando mesmo a ser determinantes para o nosso sucesso.

10. Qual seria eventualmente, o impacto na competitividade da empresa se tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras?

No nosso caso, esta é uma questão que não se coloca porque ela já faz parte da realidade da empresa. O tipo de empresa é assim e o respectivo sucesso apoia-se neste modo de actuação.

11. Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?

A estratégia comunicacional do Grupo Huf envolve várias vertentes desde contratar nativos competentes em Inglês nas várias empresas do grupo, eleger uma língua universal para todas as comunicações oficiais e colocar pessoas competentes em determinadas línguas consoante o seu mercado de actuação.

Se tivesse a oportunidade de passar uma hora que fosse no Departamento de Qualidade, veria que quase não se fala Português. A maioria das comunicações é nas respectivas línguas estrangeiras, até mesmo a correspondência comercial.

Acha que esta filosofia da empresa é um das chaves do seu sucesso?

Claro que sim. Sem esta orientação linguística a empresa simplesmente não funcionaria. Até porque como já lhe disse, a Huf foi criada para ser uma empresa do mundo, uma empresa global. Não foi criada para ser uma empresa tipicamente portuguesa e trabalhar para o mercado português. Automaticamente uma empresa criada para actuar internacionalmente terá de, logicamente, ter este tipo de cuidados na selecção das pessoas, ou seja, seleccionar a pessoa com as competências correctas para a posição correcta. Digamos que é o rigor alemão. Deste modo, nós costumamos dizer que a Huf Portuguesa alia o rigor alemão à simpatia latina. Os nossos pilares são sem dúvida a qualidade do produto e do serviço prestado e o rigor na formação dos RH.

Anexo 5) Entrevista Martifer Solar S.A.

I - Internacionalização

1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?

Quer o Grupo Martifer, quer a empresa que eu represento, a Martifer Solar, tem contactos com o mercado estrangeiro, sobretudo com clientes e fornecedores. Paralelamente temos empresas que foram criadas noutros países e, portanto, o contacto com o mercado estrangeiro é diário. Fazemos, inclusivamente, várias parcerias de investigação com universidades de todo o mundo, actualmente com a Universidade de Cambridge. Trata-se de uma investigação não técnica, mais precisamente de um estudo de mercado.

2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?

Tanto o Grupo, como a Martifer Solar, da qual eu posso falar com algum conhecimento, possuem uma estratégia de internacionalização. Qual? Obviamente que isso dependerá do país em questão, das respectivas políticas governamentais, das estruturas do país, daquilo que já existe no país – não há uma estratégia igual para todos os países. Inicialmente é sempre feita uma avaliação e depois são tomadas medidas consoante a conjuntura do país.

Neste contexto, recorrem mais comumente à abertura de filiais ou à angariação de distribuidores/agentes locais?

Depende. Por vezes, pode acontecer comprar uma empresa num dado país ou simplesmente uma parte dessa empresa. Também é prática comum abrir uma empresa de raiz e começar do zero, e neste caso estamos a falar de uma *startup*. Por exemplo, no caso da Martifer Solar vamos ter agora uma situação, se se concretizar, de representação no país em causa e que no fundo vai ser a nossa cara, apesar de termos também criado uma empresa lá para fins legais. Basicamente, resume-se à ideia de que para cada país, há que adoptar estratégias que sejam mais adequadas ao contexto nacional.

3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?

Maioritariamente o Inglês. Em Espanha, país com o qual estabelecemos muitos contactos, utilizamos o Castelhana. Em França, onde temos alguns contactos, a língua utilizada vai depender da pessoa que contacta, mas na generalidade dos casos é em Inglês, ainda que haja situações pontuais em que se utilize o Francês. Portanto, de um modo geral, fala-se Inglês.

4. Há algum tipo de cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?

Nós temos algum cuidado ao lidar com empresas estrangeiras. Por exemplo, quando vamos a França, vai sempre pelo menos uma pessoa que fale Francês fluentemente. Para além disso, as pessoas que se encontram em Itália falam Italiano, mas quer dizer, além dessas pessoas que estão lá e que têm de falar a língua diariamente, há outros contactos feitos por outras pessoas e aí nem sempre é fácil toda a gente saber falar Inglês, Francês, Italiano...

Quando, por exemplo, criam empresas do zero, preferem contratar pessoas locais que falem língua e tenham competências culturais específicas ou simplesmente que falem Inglês?

Não. Geralmente o responsável de cada país é português. Ou pelo menos, por enquanto é assim que tem acontecido, mas que, no entanto, sabe falar a língua local. Caso não saiba, terá de aprender. Neste sentido, o português mantém-se como língua de comunicação base, mas a pessoa terá de ter conhecimentos linguísticos. Depois contratam-se pessoas locais de forma a apoiar as operações.

II. Recursos Humanos

5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?

É sem dúvida e existem na Martifer aulas de diversas línguas.

Quais as principais línguas leccionadas?

Sobretudo o Inglês, Espanhol/Castelhano e o Alemão.

Já agora, o Grupo Martifer também tem o cuidado de adaptar o vosso site para outras línguas?

Sim, o site está disponível em várias línguas, até porque há que ter em conta os vários mercados a que estamos direccionados.

Na sua opinião, pensa que a Martifer terá necessidade de dar formação linguística aos seus efectivos nos próximos 3 anos? E será que a variedade de línguas a leccionar será diferente ou vai manter-se a tendência inglesa?

Quando uma empresa ou um grupo deste tipo, pensa em crescer é quase impossível falar de acerca daquilo que vai acontecer daqui a três anos. Agora se eu considero possível vir a ser necessário outros recursos linguísticos? Naturalmente que sim. Aliás, uma das línguas que eu entendo que possa vir a ter grande potencial, é sem dúvida o Chinês. Na

verdade, tendo em consideração o tipo de negócios em que a Martifer Solar se encontra inserida, vejo cada vez mais o Chinês como uma língua essencial a aprender. Noutras áreas de negócio do Grupo Martifer, acho perfeitamente aceitável que haja alguma necessidade de outras línguas.

6. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento e Selecção para um Departamento de Exportação? Há algum pré-requisito obrigatório?

Em primeiro lugar, tudo depende da posição para que a pessoa está a ser contratada. Se é uma pessoa que vai trabalhar directamente com um determinado país, obviamente que será uma mais-valia saber a língua desse país. Por outro lado, se a pessoa se destinar a um processo de expatriação é obviamente que terá de dominar a respectiva língua.

Nós no caso da Martifer Solar, não temos esta necessidade de contratar pessoas para ir para um país estrangeiro, excepto se necessitarmos de alguém para dirigir as operações nesse dado país. Numa situação dessas, é importante que a pessoa saiba a língua. Agora, não vai ser um critério decisivo, porque há outras valências que são muito mais importantes. Aliás, hoje em dia o Inglês está em todo o lado. Logo, é mais importante a pessoa ter formação técnica.

Assim sendo, as competências linguísticas não são ainda consideradas competências-chave?

Antes dos conhecimentos linguísticos estão outros aspectos que são considerados mais importantes, tais como a formação base do candidato, até porque o Inglês é uma competência óbvia. O facto de conhecer mais uma ou outra língua não é um critério decisivo. Contudo em igualdade de circunstâncias, é claro que iríamos optar por um candidato que dominasse um maior número de línguas. Agora no caso de essa pessoa ter de ir para um determinado país, normalmente costumamos contratar efectivos locais, já que é obrigatório que falem a língua local. Até porque é muito mais difícil encontrar, *e.g.*, portugueses que falem mandarim.

7. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?

Estas competências que poderiam ser contempladas não têm de ser necessariamente relacionadas com as línguas. Há muitas outras competências das quais poderíamos falar...

8. A empresa proporciona algum tipo de formação aos seus colaboradores?

Sim, a vários níveis desde linguístico a técnico...

III. Comunicação Multilíngue e Estratégia Comunicacional

9. Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?

É naturalmente muito importante e procuramos ter em atenção estes aspectos, até porque na nossa opinião isso traz benefícios para a empresa. À partida uma das coisas que facilitam muito são o primeiro contacto ser feito na língua materna do cliente a que nos dirigimos. Se a pessoa conhecer a língua e a cultura, é muito mais fácil. Por exemplo, no caso da China, torna-se importantíssimo saber a cultura chinesa e, consequentemente, saber como abordar determinadas situações. Tudo isto acarreta benefícios para a empresa.

Neste contexto, pensa que a Martifer Solar poderá ter alguma vez perdido uma oportunidade de negócio devido à falta de recursos humanos devidamente instruídos em línguas e culturas estrangeiras?

Nós Martifer Solar, não creio, até porque estamos numa fase tão inicial. As coisas estão no arranque. Nos outros países temos a nossa presença já consolidada. Por exemplo, em Espanha, onde aliás temos vários espanhóis a trabalhar connosco. Relativamente à cultura, não é assim tão diferente da nossa, mais facilmente nos adaptamos. Nos outros países, o processo está agora a começar e, portanto, não me parece que tenhamos perdido alguma oportunidade de negócio.

A título de curiosidade, a vossa empresa tem necessidade de recorrer frequentemente a tradutores/intérpretes para actividades do vosso comércio externo?

Neste momento ainda não foi necessário. Os países onde nós estamos a tentar penetrar, foi o caso de Espanha em que não houve necessidade. Em Itália, a pessoa destacada falava Italiano e quando não era em Italiano, era em Inglês. Na Grécia, inicialmente começámos com o Inglês, hoje já temos gregos a trabalhar connosco. Em França, sim levámos para os primeiros contactos alguém que falava Francês e que não trabalhava na Martifer, mas que era nosso parceiro. Entretanto, caso tenha sido necessária a presença de um intérprete não tenho conhecimento, mas talvez num outro nível de negociações. A tradução, essa sim é uma prática mais comum.

Deste modo, será que já tiveram necessidade de contratar alguém para colmatar necessidades de exportação?

Que eu tenha conhecimento, não!

Qual seria eventualmente, o impacto na competitividade da empresa se tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras?

Acho que teríamos maiores benefícios ao ter à nossa disposição RH multilíngues. Obviamente que uma empresa que já trabalha a este nível de internacionalização, recebe chamadas de todo o mundo. Muitas das vezes, as pessoas já contactam em Inglês e não nas suas respectivas línguas de origem, logo, e mais uma vez, o inglês é obrigatório.

Dever-se-á encarar o Inglês como a língua oficial da Martifer para comunicações estrangeiras?

Quer dizer, não está nada definido como está em algumas multinacionais. Há multinacionais, e eu já trabalhei numa, que apesar de ser Alemã a língua oficial era o Inglês, mas estamos a falar de uma empresa que está presente em 200 países, que tem 500 mil trabalhadores e, neste caso, há uma necessidade clara de criar uma base de entendimento. Na Martifer não está escrito que a língua oficial tenha que ser o Inglês. Se eu tiver que mandar um *email* para um colega meu que está na Itália, se ele é português, eu vou escrever em português. Se a língua oficial para documentos oficiais fosse o Inglês, então nesse caso teria de escrever em Inglês. Portanto, aqui ainda não adoptámos essa prática. Agora voltando à questão inicial, se ajudaria ou teríamos mais-valias, é óbvio que sim. Esse tipo de conhecimento nunca é de mais.

Visto que a Martifer Solar ainda está no começo, se calhar ainda não é tão necessário...

Eu até diria que já é necessário. Quanto mais cedo melhor. Até por uma questão de imagem!

10. Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?

Sim, a empresa já possui uma estratégia comunicacional. Portanto, temos em atenção às particularidades dos países, incluindo a sua cultura e língua, e procuramos trabalhar considerando possíveis diferenças, tentamos valorizar as competências linguísticas dando formação aos nossos colaboradores... Posso dizer-lhe que quando são feitas apresentações para apresentar em determinado país, temos um cuidado de adaptar essas apresentações à cultura e aos gostos locais.

E aqui talvez se verifique a importância da tradução...

Às vezes é mesmo uma questão cultural e não tanto linguística. Do género, na China há cores e números que simbolizam a má sorte e vice-versa ou, por exemplo, vamos para um país bastante pobre e queremos apresentar uma solução para acabar com a fome – nós

não temos esse tipo de soluções, mas imaginemos – nós não podemos chegar lá e dizer que eles são pobrezinhos e que têm fome. Eles não gostam naturalmente de ouvir isso. Há que ter este tipo de cuidado. Aliás, a estratégia de comunicação tem de ser estar sempre ajustada ao país que estamos a abordar. É que por vezes, a questão da língua nem é o mais importante, há outros aspectos culturais que são mais delicados.

Para além disso, um cuidado que eu pelo menos procuro ter é, por exemplo, se eu sei que vou ter uma reunião com determinada pessoa, procuro tentar saber um pouco acerca dessa pessoa. Isto no fundo confere-me uma certa segurança e permite-me estar mais à vontade com essa pessoa.

Portanto, há claramente esse cuidado, agora se é uma estratégia comunicacional ou não, já não sei...Se calhar é isto e se calhar isto até é mais do que uma estratégia comunicacional. Nós sabemos que há diferenças, mas uma coisa é ignorar, outra coisa é minimizar essas diferenças e usá-las em nosso favor.

Anexo 6) Entrevista Grupo Visabeira SGPS, S.A.

I – Internacionalização

1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?

Os países onde estamos, são países onde prestamos serviços. Em África, nós exportamos alguns bens, desde mobiliário a bebidas, que no fundo são produtos levados de Portugal para Angola e Moçambique e que, depois, são distribuídos pelas nossas empresas que estão sedeadas nesses dois países. As outras empresas fora do continente africano, são empresas através das quais prestamos serviços na área das telecomunicações e, portanto, não exportamos produtos propriamente ditos, mas sim o nosso saber e a nossa mão-de-obra. Este é o principal negócio com o qual vamos para o exterior, as telecomunicações, que é aquilo que sabemos fazer bem, ou seja, é o nosso *core business*. Abrimos as portas através desse negócio e, depois, à medida que vamos tendo sucesso, vamos ampliando e vamos abrindo a outras áreas de negócio.

Neste sentido, temos um director Internacional, um director de novos negócios de âmbito internacional. Esta pessoa, de facto, tem obrigatoriamente de conhecer a língua inglesa como competência técnica básica, essencial para poder fazer novos contactos. O Inglês é fundamental! É uma língua que está associada ao mundo dos negócios e agora que estamos na era da globalização é, sem dúvida, a língua mais solicitada. Logo, a nossa juventude terá de investir muito no Inglês.

As empresas grandes geralmente não ficam só no mercado nacional, vão para o mercado internacional e necessitam de ter quadros que tenham valências linguísticas. O Inglês essencialmente, mas se trabalharmos com um país cuja língua oficial não seja o Inglês, então é muito bom se os nossos quadros dominarem essa língua, desse país específico. Por exemplo, temos negócios em Marrocos e obrigatoriamente os nossos colaboradores têm de saber o Francês. Em termos globais é o Inglês que é essencial. Juntando o útil ao agradável, se formos para um mercado em que não se fale o Inglês é muito bom que os nossos quadros dominem essa língua.

Agora voltando à questão inicial, nós exportamos os nossos serviços e como é que nós conseguimos fazê-lo a nível internacional? Através do nosso director da área Internacional; através do AICEP que tem várias delegações nos vários países e prestam apoio a empresas que se queiram lançar em mercados estrangeiros; através das embaixadas e das câmaras de comércio. Todos estes são organismos que nos ajudam a abrir portas.

2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?

Onde nós estamos, quer em Angola quer em Moçambique, já temos empresas que oficialmente não são consideradas filiais de distribuição, mas sim filiais integrais, ou seja, foram criadas do zero especificamente para assegurar todas as nossas actividades nesses locais.

Na França e na Bélgica são empresas de telecomunicações apoiadas em escritórios. Estes servem para prestar apoio a nível operacional e administrativo, de forma a orientar e ajudar as pessoas que lá estão. Nestes dois países, eu diria que não se tratam de filiais integrais, mas de filiais de distribuição, como a Constructel, que estão nesses países a trabalhar para a France Telecom e para a Belgium Telecom respectivamente. Aí empregamos quer pessoas portuguesas, quer naturais desses países.

Quais os principais países com que trabalham?

No continente africano, trabalhamos sobretudo com Angola e Moçambique. Aliás, eu diria que em Moçambique estamos em espelho, em termos de negócios. O que temos em Portugal, temos lá também, incluindo as várias *subholdings* – Telecomunicações e Construção, Turismo, Serviços, Imobiliária e Indústria. Na Angola já estamos também a ficar equiparados em termos de áreas de negócio, estamos agora a investir no turismo. Na França e na Bélgica essencialmente as telecomunicações, mas exportamos móveis de cozinha MOB. Nos Emirados Árabes Unidos temos duas empresas, uma carpintaria industrial e outra ligada aos mármore e rochas ornamentais. Estas duas últimas empresas já lá estavam e foram adquiridas por nós. A nível europeu, acrescentamos ainda a Espanha também com as telecomunicações. Em termos operacionais temos a Martinica, que é um trabalho que nós fazemos a pedido da France Telecom. No Brasil ainda temos alguma representação na área das telecomunicações e no México temos alguns escritórios. Sumarizando, em termos internacionais, mantemos uma actividade permanente com estes países.

3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?

No nosso caso, para além do Português, sem a mais pequena dúvida o Inglês e o Francês.

4. Há algum tipo de cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?

Bem... os negócios, portanto a entrada nos países que referi foi feito por intermédio da hierarquia mais alta do grupo. Eles fizeram os contactos, eles já andam no mundo dos negócios há bastante tempo, consequentemente já adquiriram um certo saber-estar como

empresários e como parceiros. Por outras palavras, não têm nenhuma formação específica, para além da sua experiência e dos seus conhecimentos anteriores.

Os quadros que hoje asseguram os negócios internacionais é evidente que vão minimamente preparados para a cultura que vão encontrar e para saber lidar com as pessoas que lá estão. Diga-se que, por vezes, nem são pessoas naturais desses países que eles vão encontrar. São pessoas que estavam emigradas e que agora se encontram nesses países.

Estou a recordar-me dos Emirados Árabes Unidos em que os nossos colaboradores são quase todos não locais, mas que trabalham lá. Há o cuidado e há o bom senso de transmitir, para as pessoas que para lá vão, alguma informação útil para gerirem com alguma estabilidade os negócios e as pessoas. Não há uma preparação específica, a pessoa depois no próprio local vai acabar por aprender as especificidades culturais.

II. Recursos Humanos

5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?

Sim, sem dúvida. O Grupo sofreu um grande incremento na formação há dois anos para cá. O levantamento de necessidades é efectuado e quando um administrador detecta que o seu quadro tem alguma lacuna é feita uma proposta ao departamento de formação para colmatar essa falha, no sentido da pessoa poder desempenhar plenamente a sua função.

Alguma vez ofereceram formação linguística ao vosso staff?

Sim, já tivemos acções de formação na área das línguas.

Já agora, quais as línguas leccionadas?

Inglês! Estas formações foram frequentadas até mesmo por quadros superiores que não iriam necessitar de trabalhar com estas línguas. A sua participação enquadra-se na ideia de que todo e qualquer conhecimento linguístico constitui sempre uma mais-valia, não só para o colaborador, mas também para a própria empresa. Sendo a Visabeira um grupo internacional, é muito importante que os seus quadros dominem, pelo menos, o Inglês.

Aliás, actualmente, aquando do processo de Recrutamento, perguntamos sempre se a pessoa tem ou não tem competências linguísticas e em que línguas. Para nós, o Inglês e o Francês são as línguas mais importantes. Depois quem dominar Chinês, vai ter muita sorte, porque o mercado chinês vai proliferar. Eu penso até que neste momento a nossa juventude não tem complexos nenhuns em falar o Inglês. É uma língua que começa a ser obrigatória em todo o mundo.

6. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento e Selecção, por exemplo, para um Departamento Internacional? Há algum pré-requisito obrigatório?

Obrigatoriamente a pessoa tem que saber o Inglês. Depois se a pessoa for direccionada para a área comercial, terá de ter um perfil comercial naturalmente. No entanto, a língua é essencial, ou seja, a comunicação é essencial. Como é que eu vou conseguir comunicar se eu não sei a língua? Não é possível!

7. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?

Acho que há necessidade de expandir, para mais pessoas, os conhecimentos da língua Inglesa. Porquê? Porque, sendo a Visabeira um grupo internacional, a cada passo os colegas que estão lá fora regressam e eu tenho de os repor. Logo, tenho de ter RH preparados, quer linguística quer culturalmente, para os substituir. Portanto, isto é uma dinâmica que não pára e, obviamente, cada vez mais requer pessoas devidamente qualificadas. Nós precisamos de admitir pessoas que saibam línguas e que estejam disponíveis para trabalhar no mercado externo, precisamente para haver esta rotação de expatriados. Até porque há um timing razoável para eles estarem lá fora. As pessoas também têm direito a viver a vida delas no seu país de origem. Nós somos até bastante cuidadosos no recrutamento de pessoas que dominam as línguas. Estando a empresa no mercado internacional, obrigatoriamente necessitará das línguas para poder estabelecer comunicação.

Podemos então dizer que a língua inglesa é a língua oficial do Grupo Visabeira para efeitos de comércio externo?

Não em termos oficiais, mas sim em termos práticos.

III. Comunicação Multilíngue e estratégia Comunicacional

8. Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?

É muito importante! Ter quadros competentes em línguas e culturas estrangeiras acarreta inúmeros benefícios para a empresa ao nível da imagem, da produtividade e até para os próprios colaboradores. Assim podem ter sucesso nas respectivas funções e podem melhorar, largamente, o seu desempenho. Se a pessoa está à vontade na língua, então o seu retorno em termos de resultados é muito mais expressivo. Não dominando a língua torna-se muito complicado.

Já viu o quão grave é eu estar numa reunião e não perceber correctamente o que me é dito e depois passar essa informação para a área produtiva? Os prejuízos que se podem

causar em termos financeiros e de imagem da empresa são enormes. Imaginemos que estou a falar de 5 mil, mas afinal são cinco milhões?! Podemos originar problemas que são muito graves. É impensável estar numa reunião de trabalho e não compreender o que está a ser falado.

9. Qual seria eventualmente, o impacto na competitividade da empresa se tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras?

Até agora não temos sentido uma grande necessidade de dispor de mais pessoas devidamente qualificadas nesta área, se bem que ao nível dos quadros dirigentes essa necessidade é sempre sentida. Portanto, são estes quadros que têm de comunicar a informação recebida e passá-la aos seus colaboradores e, por sua vez, são eles que depois dão a cara ao cliente. Daí que essa falta seja mais notória nestes quadros superiores. Mas cada vez mais, há o cuidado de identificar pessoas que dominem a língua do país para onde vão, até para que possam ter uma vida minimamente normal lá.

10. Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?

Sim, portanto temos o cuidado de seleccionar pessoas para o processo de expatriação com conhecimentos linguísticos prévios. Caso a pessoa não tenha, teremos de lhe dar um incremento na formação para que a pessoa possa atingir um nível de conhecimento minimamente aceitável, não só para desempenhar a sua função mas também para poder viver no país em causa. A comunicação gestual não é suficiente.

Por curiosidade, já admitiram RH com competências linguísticas específicas para colmatar necessidades de exportação?

Ora...nós admitimos pessoas para serem tradutores com competências técnicas específicas e que produzem textos no sentido de apoiar a nossa actividade internacional. A pessoa que nós temos no mercado externo, quando foi recrutada nós sabíamos que ela era linguisticamente competente nas duas línguas, o Inglês e o Francês. Ela passa a vida fora do país, sobretudo na Europa, fazendo novos contactos. Portanto, e respondendo à questão que me colocou, poder-se-á dizer que sim.

Dão grande importância à actividade de tradução...

Sim, claro. Por exemplo, nós operamos em países cuja legislação é muito diferente da nossa, logo é essencial que alguém traduza esses documentos. Depois também porque a tradução facilita a comunicação interna e externa da empresa que, por vezes, é feita em diferentes línguas.

Também têm o cuidado de adaptar o vosso Website para outras línguas estrangeiras...

Sim e para além disso, em termos comunicacionais, quando pretendemos apresentar a empresa, temos a informação institucional disponível em, pelo menos, três línguas – Inglês, Francês e Espanhol.

Considera que algum dia o Grupo Visabeira perdeu uma oportunidade de negócio devido à falta de competências em línguas e culturas estrangeiras?

Com toda a sinceridade não sei como responder a essa questão, portanto não vou responder. Mas penso que uma situação dessas seria muito grave. Perder um negócio, porque alguém não sabia a língua é gravíssimo...

Para terminar, considera que a vossa empresa irá precisar de novas competências linguísticas a longo prazo?

Eventualmente do Mandarim.

Anexo 7) Entrevista Habidecor – Indústria Têxtil p/Habitação, Lda.

I – Internacionalização

1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?

Da nossa produção 96% da facturação é para o estrangeiro sendo que, actualmente, estamos a trabalhar com 56 países. Somente 4% da facturação se destina ao mercado nacional. Portanto, o grosso é efectivamente para o mercado estrangeiro.

2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?

A empresa nasceu há 30 anos e logo desde a sua criação a intenção foi exportar. Nunca foi configurado pelos mentores da criação da empresa trabalhar para o mercado interno. Porquê? Porque desde o início definiram um produto e um público-alvo que não era passível de se enquadrar no tipo de consumo que se verificava em Portugal. A empresa nasce para exportar. A realidade é que o mercado nacional é, ainda hoje, residual em relação ao estrangeiro. Desde o início que a empresa foi criada para exportar e nunca se pensou no mercado nacional.

Para apoiar a vossa internacionalização abrem novas filiais, exportam directamente ou recorrem a agentes/distribuidores locais?

A empresa está estruturada na parte comercial da seguinte forma: temos sociedades que não são sociedades propriedade da Habidecor SA e que estão sediadas no estrangeiro, portanto, são sociedades autónomas com as quais nós trabalhamos. Por exemplo, nos EUA existe uma empresa que é a Habidecor USA, que trabalha o mercado dos EUA. Porquê? Ponto nº 1 – pela dimensão do próprio mercado que implica a existência de uma estrutura fixa a trabalhar o mercado; Ponto nº 2 – pelas diferenças que há em termos de fusos horários. Isto é particularmente importante se pensarmos que as encomendas são feitas por EDI, o que significa que os espaços de resposta são extremamente curtos. Tendo em consideração que só em relação a Nova Iorque a diferença de fuso horário são cinco horas, estamos a falar de fisicamente haver uma incapacidade de resposta, a não ser que tenhamos uma estrutura montada no exterior.

A nível da Europa temos uma rede de agentes e é com eles que trabalhamos. A empresa foi crescendo e foi-se estruturando, criando pequenos alicerces que a podiam auxiliar na tarefa de internacionalização. Na Europa, nos EUA, nos países do Golfo também funciona nos mesmos moldes. Na China está a funcionar em termos similares que nos EUA, portanto a ideia é termos estruturas que nós identificamos e pessoas concretas com as quais trabalhamos.

Do grupo de 56 países com os quais a Habidecor trabalha, quais os mercados mais importantes?

Os EUA estão claramente à cabeça, depois França, Bélgica e Itália. Aliás, mais ou menos desde o início do ano esta tendência sofreu uma ligeira mudança, sendo que neste momento a Itália está à frente de França. Assim, a ordem correcta seria EUA, Bélgica, Itália, França e Suíça. Depois, ainda na Europa, temos a Espanha que é já um mercado muito importante para nós, a Alemanha, a Áustria, a Suécia, a Finlândia que já são países mais usuais. Há um leque muito variado de clientes, também porque a empresa sempre adoptou uma estratégia interna - não criar uma grande dependência de um país e dentro de um país de um cliente específico. Ou seja, preferimos pulverizar a estrutura de comercialização o mais possível, de forma a quebrar estas dependências. Mas isto é uma estratégia da empresa, faz-se isto há uns anos a esta parte para evitar dependências.

3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?

O Francês e o Inglês. O Inglês claramente a ser a língua mais utilizada. Por exemplo, eu relaciono-me com a Alemanha em Inglês, relaciono-me com a China em inglês, relaciono-me com grande parte dos agentes de Itália em Inglês, outros em Francês, mas o Inglês domina. Inclusivamente com uma ou outra empresa que temos na Bélgica, há pessoas com as quais eu me relaciono em Inglês, curiosamente com outras relaciono-me em Francês. Portanto estas são as duas línguas. Depois há aspectos técnicos obviamente que implicam, por exemplo, as línguas maternas, o que significa que em Itália quando são documentos técnicos têm de ser em Italiano, em França em Francês e por aí a fora.

4. Há algum tipo de cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?

Vamos lá ver... Aquilo que eu sinto e agora estou a referir-me à minha área, uma área financeira, e não tanto à área comercial que surge por inerência da existência de uma área financeira. A mentalidade de um americano é diferente da mentalidade de um chinês, mas nestas faixas de mercado os níveis de exigência são muito parecidos. O que é que eu quero dizer com isto? Nós definimos um prazo de entrega de mercadoria, a mercadoria tem de ser entregue naquele prazo. Isto tem de ser cumprido. Esta exigência existe, por exemplo, com os nossos clientes em Espanha. Existe com os nossos clientes na Suíça e por aí adiante. Aliás, o mercado chinês é francamente mais exigente do que o mercado americano. Sejam quais forem as razões que levam a isso, mas é uma realidade com a qual eu me deparo. Depois há fenómenos culturais, obviamente que sim, na China, nos EUA... Dois exemplos muito rápidos para perceber o que quero dizer.

No primeiro encontro de trabalho em que estive na empresa dos EUA, a reunião começou e foi avançando com diversos temas e diversas intervenções. Eu comecei a ver chegar a

hora do almoço, já eram 12h e percebi claramente que não iríamos parar. Às 12h30 entra uma das trabalhadoras da empresa com uma bandeja com sandes, com saladas, com refrigerantes, com águas, com doces e as pessoas na reunião, quando a comida chegou, começaram a pegar na comida e começaram a comer e a reunião prosseguiu. Como deve imaginar para quem está habituado a chegar a uma determinada hora e a fazer uma paragem, portanto vai-se almoçar e depois retoma-se a reunião, isto é estranho. Até se pode trabalhar durante o almoço, mas não é na sala de reuniões. Isto é um exemplo e pode parecer insignificante, mas há uma diferença que tem de se viver.

Analisemos um outro exemplo. Na China, na sequência de um conjunto de reuniões que houve, no último dia somos convidados para um jantar. Curiosamente, o jantar inicia-se com uma cerimónia, chamada a cerimónia do chá. Esta cerimónia é uma coisa longuíssima, é uma cerimónia com imensos detalhes, com imenso requinte, com toda uma envolvência. Para lhe dar uma ideia, o preliminar entre o momento que se inicia e o momento em que se recebe o chá, demorou hora e meia. E nós temos de participar nisto. Nós temos de perceber que estamos numa cerimónia que é algo extremamente intimista. É muito importante para eles que nós participemos e que haja um entendimento daquela cerimónia e do porquê nós estarmos a participar.

Deste modo, há efectivamente fenómenos culturais, agora se me perguntar e em termos de reuniões de trabalho? Repare, isso já está mais esbatido, porque estes nossos clientes não estão a ter o primeiro contacto com empresas europeias. Eu acredito que há já um conjunto de aspectos que estão esbatidos. A questão está quando saltamos para lá daquilo que é extremamente profissional e entramos na cultura do país propriamente dita. Aí o choque é maior.

A questão é, por exemplo, se antes de viajar para a China tenta saber se há alguma tradição importante?

Nós temos pessoas interlocutores que nos acompanham. No caso da China é um homem de nacionalidade chinesa, que faz não só o papel de intérprete, mas também o papel de agente. É um homem que conhece Portugal relativamente bem, porque trabalhou cerca de 2 anos na Embaixada de Portugal, em Pequim. Logo, conhece um pouco estes fenómenos e é um precioso auxiliar. Da mesma forma que o facto de termos uma empresa nos EUA com americanos, auxilia as operações, já que estão mais cientes de determinadas particularidades culturais. O facto de nós os trazermos a Portugal, o facto de nós irmos lá, cria aqui um conjunto de laços que extravasam, muitas vezes, a pura relação comercial. Parece que não, mas isto cria aqui ligações de amizade e pessoais até, minimizando em simultânea certas barreiras culturais.

É muito interessante esta perspectiva de que nós temos de nos deparar com situações que são completamente impensáveis, mas que temos de lidar com elas de forma perfeitamente natural sem causar qualquer perturbação e desagrado. Considera que isto pode vir a perturbar a vossa relação comercial?

Claramente, porque as pessoas estão a revelar um lado delas que vai muito além de um aspecto meramente frio da relação comercial. Estão a convidar-nos para casa delas e nós somos: ponto 1 – estrangeiros, ponto dois - europeus; repare que não estamos a falar de um coreano ou de alguém geograficamente mais próximo. Não! Estamos a falar de alguém que vem de outro continente. Ao fim de alguns anos é-se convidado para ir a casa da pessoa e aí tem de se ter a noção clara que nos estão a abrir as portas de casa. É um espaço intimista e é um espaço que não é nosso, é um espaço que é deles e ao qual nós temos de nos adaptar e de respeitar.

II. Recursos Humanos

A nível de recursos humanos já pude depreender que adoptam a estratégia de utilização de intérpretes e eventualmente tradutores também...

Nós para o caso dos documentos técnicos temos tradutores, mas note que a empresa tem uma estrutura que não é piramidal em termos das relações hierárquicas. Vou começar por um exemplo. Há trinta anos quando a empresa nasceu, nasceu logo com uma instrução – dentro desta casa, não há títulos académicos. Só duas pessoas têm títulos académicos que são os dois médicos que temos cá. Mais ninguém pode ser tratado pelos respectivos títulos académicos. Isso implica que os administradores também não têm títulos académicos. No meu caso, eu sou o Vítor Carvalho e é assim que sou tratado.

Em primeiro lugar, isto facilita muito. Depois como reparou nós temos uma estrutura administrativa muito pequena que é esta que viu – duas pessoas na área das encomendas, uma pessoa na área dos clientes, uma pessoa na área dos fornecedores, duas pessoas na área da contabilidade, uma pessoa na área dos RH. A estrutura administrativa acabou. Depois da parte de administração, se lhe quiser dar este nome pomposo, temos uma pessoa vocacionada para a formação e outra que sou eu, estando vocacionado para as outras áreas. Mas é esta a estrutura da empresa; a empresa não tem mais ninguém. Tudo o resto nós enquadrámos numa área produtiva – as pessoas da área da qualidade e outras. Portanto, esta é a estrutura.

O que é que isto motiva? Motiva que as pessoas que aqui estão sejam, de uma forma ou de outra, obrigadas a falar com o estrangeiro. E penso que era aqui que pretendia chegar. Isto significa que, por exemplo, as pessoas que estão mais nas encomendas estão constantemente a receber telefonemas que podem vir dos EUA, da China, de Itália, de França, da Bélgica, por isso, têm de saber línguas. Por outras palavras, têm de saber pelo menos três línguas – no caso delas falam Inglês, Francês, Italiano e Espanhol.

Curiosamente, o Italiano e o Espanhol são duas línguas terríveis para se confundirem uma à outra. Assim, as pessoas que estão na área das encomendas falam estas quatro línguas.

Por sua vez, a Paula, que está na recepção, fala também estas quatro línguas. Aqui dentro, as pessoas da contabilidade falam o Inglês, o Francês e uma delas também fala Alemão. A outra senhora que está na área dos clientes fala Francês e Inglês. Portanto, há uma certa variedade linguística. Eu penso que a pessoa que sente menos necessidade de ter conhecimentos de línguas é a pessoa dos recursos humanos, porque é a única que está direccionada exclusivamente para o tecido interno da empresa.

5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?

É imprescindível. Por exemplo, nós ainda no ano passado tivemos uma acção de formação de Italiano alargada, que envolveu todas as pessoas da área administrativa, inclusivamente aquelas que não lidam com o mercado italiano. Foi curioso porque, numa primeira fase não lidavam com o mercado italiano, mas depois, quando começaram a sentir necessidade de redigir documentos para o mercado italiano, já o faziam. Apesar de serem documentos simples, para quem está do outro lado e recebe um fax em italiano em vez de ser em francês, é completamente diferente.

Será que podemos dizer que nos últimos dois ou três anos deram formação linguística ao vosso staff?

Sim. Temos essa preocupação e este ano vai continuar com outra língua. Eventualmente pode não ser o Italiano, se calhar até pode ser o Inglês ou não. Até pode ser o Espanhol. Tudo depende do levantamento de necessidades, no nosso entender, não se pode é parar. Por exemplo, temos uma pessoa ali na área das encomendas que nasceu em França e domina fluentemente o Francês. Se calhar ela não tem necessidade de uma formação em Francês, mas se calhar já tem de Inglês. E no entanto é uma língua que toda a gente fala. Todos aqui dentro falam o Inglês, mas isso não invalida que não procuremos melhorar os nossos conhecimentos.

6. Neste caso não têm um departamento de exportação. Mas vamos supor que seria para uma área administrativa. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento e Selecção? Há algum pré-requisito obrigatório, por exemplo, para uma pessoa que vá trabalhar na área das encomendas?

Hoje em dia há dois critérios que são pedidos às pessoas. Estas empresas para terem este tipo de estrutura tão pequena, implica que tenham plataformas informáticas com alguma complexidade e algum peso. As pessoas se calhar podem chegar aqui e não

dominar as plataformas informáticas, mas têm de se conseguir enquadrar e terem noção do básico. Este é o primeiro aspecto.

O segundo aspecto está relacionado com as línguas. Como deve imaginar, pedimos sobretudo o Inglês e o Francês. No ano passado tivemos necessidade de admitir mais alguém e um dos testes que existia era, exactamente, um em Inglês e outro em Francês. No fundo, é uma prova específica que a empresa faz, para ver se a pessoa domina ou não domina a língua. É sabido que a área das línguas nesta empresa é basilar, se calhar pelo tipo de empresa que é, noutras não será.

Depois vêm outras competências que são necessárias. O que a empresa nunca criou grandes distinções é a nível de graus académicos. Se calhar fê-lo por aquilo que eu lhe dizia no início. Porque facilita muito as comunicações na empresa e acaba por ser uma excelente estratégia a longo prazo. Isto na minha opinião é claro.

7. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?

Para além das competências que referi, não sei bem... Eu tenho estado a negociar uma situação com a China. Aquilo que eu verifico é que é fundamental - e repare que há sempre aspectos muito técnicos – é que não é possível desencadear certo tipo de projectos comerciais, se não se dominar determinados aspectos técnicos. Vou tentar passar ao concreto, para nós percebermos.

Considere que está a trabalhar numa situação que implicará a existência de um contrato. Para tal terá de ter noções jurídicas. Em simultâneo, também tem de ter noções de contabilidade, porque tem de saber quanto é que aquilo custa, quanto é aquilo vale e quanto é que vai pagar. Portanto, há aqui depois um conjunto de competências, as chamadas *skills*, que não são tipificáveis. Do género: «o senhor tem de ter noções de contabilidade, tem de ter noção dos aspectos jurídicos». Eu não posso exigir isso às pessoas. O que é certo é que nesta área, eu posso criar suportes noutras pessoas, mas há algo que também eu tenho de ter. Não é possível eu estar a discutir um contrato e aspectos jurídicos de um contrato, se não tiver algumas noções jurídicas. Não é possível eu estar a discutir um valor, se eu não for capaz de saber e compreender o que está inerente àquele valor. Há algo que é físico, que é apurável e calculável. Depois há algo que não é apurável, que é difícil de contabilizar.

Por exemplo, se me perguntasse – e atenção que eu não sou de Finanças, a minha área de formação não é financeira – eu dir-lhe-ia que não é possível estar aqui neste cargo sem qualquer conhecimento dessa área. Eu posso ver os suportes contabilísticos e por aí adiante, mas quando lido com eles tenho de saber daquilo que estou a falar. Cada uma destas áreas tem uma linguagem própria. Os informáticos têm uma linguagem própria, os contabilistas a mesma coisa. Há sempre expressões que são herméticas, podemos não as

dominar na totalidade, mas temos de ter os conhecimentos mínimos, caso contrário não se consegue acompanhar sequer o raciocínio.

8. Já sei que a empresa proporciona formação aos seus colaboradores, linguística e não só. Quais as principais línguas leccionadas?

Italiano, Inglês e Francês. Estamos agora a configurar, para este ano, a hipótese do Espanhol. Nós seleccionamos as línguas de acordo com as necessidades dos nossos mercados.

III. Comunicação Multilíngue e Estratégia Comunicacional

9. Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?

É muito importante.

Neste caso o vosso bom desempenho apoia-se claramente neste tipo de competências?

Repare, analisemos uma questão prática para que possamos perceber melhor. Eu, com o mercado espanhol, falo normalmente em Inglês. Mas aquilo que eu verifico é o seguinte: os documentos que me enviam, enviam-mos sempre em Espanhol. E há coisas que até são banais.

Imagine que é emitida uma factura e há uma troca de um dos dígitos de um número de contribuinte. A pessoa sem querer ao digitar trocou os números... Isto é uma coisa simples, mas se eu conseguir pegar naquela factura e inserir nem que seja na própria factura uma nota a dizer que o número está errado, o assunto não pára. Se tiver que pedir alguém para me fazer um texto para aquilo, o assunto pára. Compreende? E aqui o tempo é precioso. Isto é um exemplo do concreto.

Imagine que eu não estou e há um cliente que liga para aqui e que precisa de falar com alguém por qualquer problema. Se eu não tiver aqui ninguém que o atenda, o assunto fica por ali. E depois é a imagem que a empresa passa para o exterior. A senhora quando contacta alguém, quando contacta uma instituição, quando contacta uma empresa, quer ter uma resposta. Nem que a resposta seja a de tomar nota da questão que está a ser colocada e dizer-lhe que depois vai ser contactada. Agora, se não se conseguir fazer sequer entender, a sua tentativa de estabelecer este contacto está gorada. Portanto, foi um desperdício de tempo, de dinheiro, de tudo.

Por exemplo, veja o caso da Sicília. O nosso agente que está na Sicília só fala Italiano, mas ainda por cima é um Italiano extremamente hermético. Para todo nós é o cabo dos trabalhos falar com ele, porque em primeiro lugar é um senhor já com alguma idade, uma

jóia de pessoa, que fala Italiano e não acha nenhuma necessidade de saber falar Inglês. Até porque ele tem aquele mercado e domina esse mesmo mercado. Consequentemente, somos nós que temos de nos adaptar. Por isso, temos, minimamente, de ter a capacidade de a pessoa que o atende lhe conseguir dar uma resposta; nem que seja solicitar-lhe que “Olhe sim senhora, mas eu preferia que me colocasse o assunto por escrito, porque me será mais fácil entendê-lo.” Nem que seja isso, percebe? Mas estamos a fazer qualquer coisa, não é um contacto em vão. Se não houver comunicação, as coisas não funcionam. E ele até pode ligar para cá, para uma coisa tão simples como “Olhe eu fiz esta encomenda no dia x, vocês deram-me o prazo y, mas eu só tenho urgência das peças a e b. Será que já estão prontas?” Repare, esta situação é básica. Isto acontece diariamente! Se nós não conseguirmos dar uma satisfação a este indivíduo, no futuro não conseguiremos vender e a empresa precisa disso. Ela só se mantém, se se vender. Portanto, se nós criarmos obstáculos à venda, o que é que vai ser de nós?

Neste sentido, há uma questão que gostaria de lhe colocar. Na sua opinião, pensa que alguma vez a Habidecor perdeu uma oportunidade de negócio devido à falta de competências em línguas e culturas estrangeiras?

Não, isso não. Mas mais uma vez, porque nós não nos podemos deslocar do tipo de mercado onde nós estamos. Temos cuidado com o tipo de mercado onde nós estamos e o tipo de língua que vamos utilizar para comunicar.

Paralelamente, já alguma vez admitiram RH com competências linguísticas específicas para colmatar necessidades de exportação? Por exemplo, a admissão que foi feita no ano passado?

Resultou do próprio crescimento da empresa. Havia alguém que já fazia aquele conjunto de funções, mas que, pelo alargamento das mesmas, não havia capacidade de resposta e portanto, quem foi admitido, veio colmatar uma carência que já se estava a notar. Deste modo, não foi admitida única e exclusivamente para colmatar necessidades de exportação.

10. Visto que já tem um quadro linguisticamente competente, julga que se tivesse à sua disposição um número mais alargado de RH capazes de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras, a empresa se tornaria ainda mais competitiva ou manter-se-ia?

Eu julgo que sim, que se mantinha. Agora, eu como lhe disse só tenho aqui uma pessoa que fala Alemão. Se calhar se tivesse duas ou três, era muito mais fácil. Isso claramente vai-se repercutir dentro da produtividade da empresa. Mas as empresas não lidam só com uma variável nesta matéria, lidam com duas: o custo e o benefício! De maneira que é uma balança que tem tendência para se equilibrar para um dos lados. Assim, é uma gestão a

ser feita com cuidado. Eu não posso admitir alguém, só porque esse alguém fala mais uma língua e me dava jeito ter cá mais alguém disponível para falar Alemão.

Mas em termos de benefícios, reconhece que teria mais benefícios?

Claramente.

11. Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter? E aqui eu estou a referir-me ao facto de a empresa possuir uma estrutura de comunicação interna mais achatada, de recorrerem a intérpretes, a tradutores, a agentes e distribuidores locais, de terem em atenção às especificidades linguístico-culturais dos mercados que abordam e nos quais trabalham... Podemos até dizer que a estrutura já estava montada?

A estrutura foi sendo montada nestes moldes, mas se calhar recorde-lhe aquilo que lhe dizia no início - a empresa foi criada com o objectivo da exportação, nunca foi criada a pensar noutra coisa. Por exemplo, se hoje a empresa começar a vender para mais algum país, isso é encarado com alguma naturalidade. No fundo, temos uma estratégia já de há muitos anos e que nos permite ter a posição que temos hoje. Depois há aqui uma variável que é absolutamente incontornável nos dias de hoje que é a questão do Inglês.

Imagine que a senhora liga para os Emirados Árabes Unidos e fala Inglês; a senhora liga para a Coreia e fala em Inglês; liga para a Alemanha e fala em Inglês; inclusivamente com a Suíça, que teoricamente devia falar em Francês ou em Alemão, e a verdade é que eu falo Inglês. É esta a realidade. Claro há países em que nós notamos em que há alguma aversão ao uso de uma língua que não seja a sua língua materna. Mas repare, a mim não me passa pela cabeça ligar para a Bélgica, e como estou a ligar para a zona Flamengo, falar Flamengo. Eu não domino o Flamengo. E eles também não vão ligar para cá e falar Português. Para lhe responder exactamente à sua questão, eu não sei se ela terá aplicabilidade nesta empresa atentando à forma como ela nasceu e como foi criada.

Vamos supor que eu falo com o responsável de topo da área comercial que me avisa “Olha ó Vítor, vamos começar a vender para a África do Sul, temos lá o cliente x, são estas as coordenadas, ele vai fazer uma encomenda, acerta com eles as formas de pagamento” e por aí adiante, coisas banais portanto. Obviamente que eu faço a pergunta “Olha, como é que é? Relaciono-me com ele em Inglês não é?” Isto para si pode parecer um pouco óbvio - África do Sul, claro que é o Inglês - mas eles falam Africânder. E o Africânder tem uma mistura muito grande do Inglês com outras línguas locais. Consequentemente, não é destituída de sentido a pergunta que coloquei.

Neste âmbito, vocês têm o cuidado de adaptar o site para várias línguas?

Penso que estará em Inglês e Francês, mas não tenho certeza. Eu já o consultei por diversas vezes, mas sempre em Português.

As traduções são feitas internamente ou recorrem a tradutores externos?

São feitas internamente, excepto aquelas que são mais técnicas.

Prevê, a longo prazo, alguma outra língua que a Habidecor possa vir a necessitar?

Há claramente dois países! Um deles, onde nós já estamos a trabalhar há alguns anos e onde vamos intensificar e diversificar o nosso investimento, é a China. Portanto, o mandarim é uma muito provável necessidade linguística. Veja: eu fiz um documento ontem que mandei para o responsável pela área comercial na China; mandei-lho em Inglês. Ele fala Inglês fluentemente, logo não é problemático. Mas ele terá necessidade de passar o documento para Mandarim...

Paralelamente, nós trabalhamos muito com a Índia ao nível de matérias-primas, mas nós não dominamos o Indiano. É verdade que é um povo que fala Inglês com imensa facilidade, consequentemente temos uma grande destreza em falar com eles. Porém, nós temos facilidade em falar com eles em Inglês nos quadros de topo, mas também temos necessidade de lidar com quadros intermédios. O que é que isto significa? Significa que se eu precisar de colocar o responsável pela área da qualidade a falar com o responsável pela área da produção deles, essa pessoa não irá certamente falar Inglês. Ora, nós resolvemos esta situação, mas implica sempre um terceiro elemento nesta relação. Não é possível um contacto directo. Pegar no telefone, como faço por exemplo para os EUA - ligo directamente para o responsável e falo com ele. E não preciso de um intermediário. Agora, é como lhe digo, isto não é algo que eu sinto como uma carência. Poderá vir a declarar-se no futuro, mas para já é só.

Anexo 8) Entrevista Labesfal – Laboratórios Almiro S.A.

I – Internacionalização

- 1. A empresa tem algum tipo de contacto com o mercado estrangeiro? Se sim, que tipo de contacto?**

Sim, contactos com Clientes e Fornecedores.

- 2. A empresa tem alguma estratégia de internacionalização? Se sim, qual?**

Sim, fazemos parte de uma multinacional.

- 3. Que línguas são normalmente utilizadas nestes contactos com o mercado estrangeiro?**

Inglês.

- 4. Há algum cuidado particular ao lidar com empresas estrangeiras? Se sim, de que género?**

Sim, cuidados ao nível financeiro.

II - Recursos Humanos

- 5. A formação dos RH é considerada essencial para o bom desempenho internacional da empresa?**

Sim.

- 6. Quais os critérios de escolha na fase de Recrutamento & Selecção para um Departamento de Exportação? Há algum pré-requisito obrigatório?**

Sim, bons conhecimentos de línguas nomeadamente o Inglês.

- 7. De acordo com os objectivos traçados para a empresa, há algum outro tipo de competências que poderiam ser contempladas? Se sim, que tipo de competências?**

Não.

- 8. A empresa proporciona algum tipo de formação aos seus colaboradores?**

Sim. Todos os colaboradores estão inseridos no plano anual de formação.

III- Comunicação multilíngue e estratégia comunicacional

- 9. Tendo em conta a internacionalização da empresa que grau de importância é atribuído ao facto de haver RH competentes em línguas e culturas estrangeiras? Porquê? Quais os benefícios para a empresa?**

A importância da língua depende da função mas tende a ser cada vez maior, nomeadamente em Inglês.

- 10. Qual seria, eventualmente, o impacto na competitividade da empresa se tivesse à sua disposição um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras?**

Neste momento já temos um efectivo capaz de comunicar eficazmente em línguas estrangeiras, o que como é óbvio torna sempre a empresa mais competitiva.

- 11. Neste contexto, a empresa tem algum tipo de estratégia comunicacional? Se sim, qual? Se não, seria importante? Que forma deveria ter?**

A empresa tem uma estratégia comunicacional, existindo nomeadamente procedimentos que definem a comunicação interna. Para além disso para colmatar eventuais falhas a empresa tenta proporcionar aos seus colaboradores formação ao nível de línguas estrangeiras, nomeadamente inglês e alemão.